



Université du Québec
à Rimouski

**Les incidences de la crise pandémique sur l'organisation et
la gestion des personnes : la pensée complexe comme outil
de compréhension**

Cas d'une entreprise publique en Tunisie : La Caisse Nationale de Sécurité
Sociale

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© EMIRA BEDHIAFI

Août 2023

Composition du jury :

Marie-Noëlle Hervé-Albert, Présidente du Jury, Université du Québec à Rimouski

Nadia Lazzari Dodeler, Directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

**Guylaine Dubé, Examinatrice externe, Gestionnaire récemment retraitée du
Gouvernement du Québec**

Dépôt initial le 6 juillet 2023

Dépôt final le 16 août 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Pour Amir,

« Nul ne sait jamais si et quand
il est trop tard. » (Morin, 2016a)

REMERCIEMENTS

Avec la rédaction de ces remerciements, s'achève un long parcours qui a commencé depuis le moment où j'ai décidé de quitter ma zone de confort pour aller chercher d'autres chemins de vie. Un chemin qui n'a pas été facile, mais qui m'a permis de découvrir qu'oser de nouvelles pistes permet d'explorer les facettes cachées de ma personne.

Je remercie ma directrice de recherche Nadia Lazzari Dodeler de m'avoir soutenue, encouragée et orientée pour une meilleure démarche des différents thèmes discutés dans ce projet de recherche. Je lui porte une profonde gratitude pour sa patience et sa disponibilité tout au long de ces essais répétés. Ce travail est le fruit d'une réflexion amorcée lors de longues discussions avec mon professeur sur la crise et sa gestion à la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin. Ses conseils corroborés par des pistes d'amélioration m'ont permis de trouver les balises pour produire ce travail. Cette recherche, réalisée sur la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, a grandement contribué à favoriser ma compréhension pour une période critique de la gestion de crise dans une entreprise publique en Tunisie.

J'adresse ma gratitude pour Marie-Noëlle Hervé-Albert, ma directrice de programme pour son soutien, son encouragement et sa bienveillance. Elle n'a jamais hésité à m'épauler et à m'aider. C'est la première personne qui m'a contactée pour me guider non seulement dans mon cursus universitaire, mais aussi dans mon adaptation et mon intégration.

Je remercie mon examinatrice externe, Guylaine Dubé, d'avoir accepté de revoir ce travail de recherche. Mes remerciements pour tous mes professeurs pour leurs implications et pour leurs bienveillances au cours de ce cursus.

Mes pensées les plus affectueuses vont à mes parents qui ont cru en moi, mes beaux-parents qui m'ont épaulée. Une gratitude particulière à ma sœur et à mes frères. Une reconnaissance pour mon prince Amir ainsi qu'à mon conjoint Imed.

RÉSUMÉ

La Covid-19 n'est pas seulement une crise sanitaire qui ravage le monde et sème le chaos, mais c'est une pandémie qui touche l'humanité et révèle les inégalités et les vulnérabilités des nations. Une crise qui déclenche d'autres crises; une crise économique, une crise sanitaire, une crise des droits et de sécurité sociale. C'est peu dire que nous sommes face à une catastrophe. Notre objectif, dans ce mémoire, est de mettre de l'avant les incidences de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les personnes ainsi que sur l'organisation, à la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin.

À l'appui du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la praticienne - chercheuse témoigne de son expérience vécue face à la Covid-19, au sein de son organisation publique, en mobilisant la méthode de l'autopraxéographie. L'expérience présentée est donc celle de la praticienne-chercheuse qui travaillait, lors de la pandémie, dans une entreprise publique tunisienne, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

À la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin, nous comprenons que cette crise est une situation d'incertitude et de désordre qui comporte en elle des moments d'ignorance, de paradoxes et de violation de l'ordre des représentations. La sortie de la crise dépend étroitement du capital humain et de son processus de perception, de son degré de compréhension et de sa capacité à mettre en place des procédures d'adaptation pour appréhender cet environnement complexe et incertain. Tirer un enseignement de cette crise est l'œuvre de l'homme dont la prise de décision doit se traduire en schéma d'actions.

Plus précisément, notre témoignage montre comment la Covid-19 a bouleversé la praticienne-chercheuse et ses collègues dans leur chair, dans leurs comportements. Elle a également mis en lumière le fait que, lorsque l'organisation a le dos face au mur, lorsqu'elle est poussée à l'extrême, elle trouve les moyens de réagir et d'adopter d'autres modes de gestion plus participatifs, en offrant de l'autonomie, de la confiance, de la reconnaissance à ses employés. Comble de tout, elle est passée au numérique et a mis en place les outils technologiques qui n'existaient pas jusqu'alors, en un temps record, au XXIème siècle tout se faisait encore sur papier. Ainsi, en adoptant une pensée complexe, les organisations doivent mettre en œuvre des processus d'actions novateurs pour favoriser le changement en créant des milieux de travail où chaque personne peut s'exprimer librement et équitablement. Chaque membre de l'équipe pouvant faire la différence dans l'apport d'idées et contribuer à une performance collective.

Mots clés : Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Crise, Covid-19, pensée complexe Edgar Morin, gestionnaire, leadership, représentations.

ABSTRACT

Covid-19 is not only a health crisis that is ravaging the world and wreaking havoc, but it is a pandemic that affects humanity and reveals the inequalities and vulnerabilities of nations. A crisis that triggers other crises: an economic crisis, a health crisis, a right and social security crisis. It's an understatement to say that we are facing a catastrophe. In this dissertation, our objective, is to put forward the impact of the covid-19 health crisis on people as well as on the organization, in the light of the complex thought of Edgar Morin.

Drawing on the pragmatic constructivist epistemological paradigm, the practitioner-researcher in this dissertation describes her experience of Covid-19 in her public organization, using the autopraxeography method. The experience presented is therefore that of the practitioner-researcher who worked in a Tunisian public company: the National Social Security Fund.

In the light of the complex thought of Edgar Morin, we understand that this crisis is a situation of uncertainty and disorder which contains within it moments of ignorance, paradoxes and violation of the order of representations. The way out of the crisis depends closely on human capital and its perception process, its degree of understanding and its ability to put in place adaptation procedures to apprehend this complex and uncertain environment. Drawing a lesson from this crisis is the work of man who must opt for decision-making as a sensible process to translate into a plan of action.

More specifically, our testimony shows how Covid-19 shook the practitioner-researcher and her colleagues to their core, in their behavior. It has also highlighted the fact that, when an organization's back is against the wall, when it is pushed to the extreme, it finds the means to react and adopt other, more participative modes of management by offering autonomy, trust and recognition to its employees. To top it all off, it has gone digital and put in place technological tools that didn't exist before, in record time - in the 21st century, everything was still done on paper. Thus, by adopting complex thinking, organizations need to implement innovative action processes to promote change by creating workplaces where everyone can express themselves freely and fairly. Each team member can make the difference in the contribution of ideas and contribute to a collective performance.

Keywords: National Social Security Fund, Crisis, Covid-19, complex thinking Edgar Morin, manager, leadership, representations.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
RÉSUMÉ	XI
ABSTRACT.....	XIII
TABLE DES MATIÈRES	XV
LISTE DES FIGURES	XXI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	XXIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	25
CHAPITRE 1 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ SOCIALE EN TUNISIE	29
1.1 Des droits universels gravés dans la myriade des droits de l’Homme.....	29
1.1.1 La fragilité du système : une réalité sans issue en temps de crise	31
1.1.2 Inégaux devant le même système	32
1.2 Entreprises publiques en difficulté	34
1.2.1 Des réformes en perpétuité et des répressions en continu.....	34
1.2.2 L’incertain : un environnement alarmant	35
1.3 Le service public : une priorité sociale	36
1.3.1 Des mesures préventives dans un contexte fragilisé.....	36
1.3.2 Création de fonds pour combattre la crise	37
1.3.3 Un soutien pour les plus vulnérables	38
1.4 La CNSS : une entreprise au service de l’État	39
1.4.1 La CNSS : un devoir d’assurer et de protéger	39
1.4.1.1 Missions de la CNSS	39
1.4.1.2 Organisation de la CNSS	41

a) Organisation administrative.....	41
b) Organisation financière.....	42
1.4.2 Le pouvoir organisationnel de la CNSS.....	44
1.4.2.1 Une organisation bureaucratique.....	44
1.4.2.2 Un système d'organisation rigide.....	45
1.4.3 La CNSS un modèle complexe de l'administration publique.....	46
1.4.3.1 Une entreprise publique sous l'autorité de l'État.....	46
1.4.3.2 L'autorité : une fonction institutionnelle.....	48
1.4.3.3 Une gestion organisationnelle verticale.....	49
CHAPITRE 2 RECENSIONS DES ECRITS.....	51
2.1 LES ORGANISATIONS FACE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE.....	51
2.1.1 La pandémie : un environnement de crise.....	51
2.1.2 Le choc de la crise.....	53
2.1.2.1 Qu'est-ce qu'une crise ?.....	53
2.1.2.2 Une crise révélatrice d'autres crises.....	55
2.1.2.3 La crise : une opportunité d'évolution.....	57
2.2 L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL À L'ÉPREUVE DE LA CRISE.....	61
2.2.1 Une adaptation pour la survie.....	61
2.2.2 La créativité en temps de crise : un éveil de l'ingéniosité humaine.....	65
2.2.3 L'essor de la digitalisation.....	65
2.2.3.1 La digitalisation au cœur des programmes d'action.....	65
2.2.3.2 La crise : un accélérateur de la digitalisation.....	70
2.2.4 De l'autorité à la responsabilisation : vers un changement de paradigme.....	73
2.2.4.1 Rupture avec l'autorité accablante et résilience avec la communication.....	73
2.2.4.2 La communication : un pari à soulever.....	73
2.2.5 La genèse d'un plan de gestion réglementé.....	75
2.2.5.1 La législation pour une nouvelle organisation de travail.....	76
2.2.5.2 Un alignement à la législation : une réponse claire et souple à la loi.....	78

a) La répartition des équipes.....	78
b) Le comité central de crise	79
2.3 L'Homme au cœur d'une organisation en changement	80
2.3.1 Le défi du changement organisationnel	80
2.3.2 Le travail : un engagement qui revivifie l'humain.....	83
2.3.3 Le capital humain : un facteur différentiel dans l'organisation.....	86
2.3.3.1 Le capital humain : un gage stratégique unique dans son genre	86
2.3.3.2 Préserver l'humain dans l'agir organisationnel	88
2.3.4 L'Agir Humain entre prise de décision et liberté de choix	90
2.4 Le leadership: une réforme nécessaire de la pensée du gestionnaire.....	93
2.4.1 Le gestionnaire- leader : un besoin pressant dans l'entreprise publique.....	94
2.4.2 Le gestionnaire -leader : une identité responsable façonnée de compétences..	95
2.4.3 Les compétences d'un gestionnaire – leader	97
2.4.3.1 Vouloir se connaître	97
2.4.3.2 Oser casser les silos et faire naître un nouvel esprit d'appartenance	98
2.4.3.3 Accepter les échecs	99
2.5 L'ordre dans le désordre : une dynamique réflexive de l'organisation humaine	100
2.5.1 La régulation par boucles de rétroactions : entre force de l'ordre et force de désordre.....	104
2.5.2 Pratiques et représentation Sociale	106
2.5.2.1 La représentation sociale : un mode de pensée pratique	106
a) Le champ des représentations sociales.....	106
b) Le fonctionnement des représentations sociales.....	107
2.5.3 La gestion des perceptions.....	110
 CHAPITRE 3 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	 112
3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	112

3.1.1	Choix Épistémologique	112
3.1.2	Cadre Épistémologique	113
3.1.2.1	Posture Épistémologique	114
3.1.2.2	Question de recherche.....	115
3.2	L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	116
3.2.1	L'approche qualitative.....	116
3.2.2	L'autopraxéographie	118
3.2.3	La procédure d'analyse des données	119
CHAPITRE 4 TÉMOIGNAGE ET DISCUSSION.....		120
4.1	MON TÉMOIGNAGE.....	120
4.2	DISCUSSION.....	140
4.2.1	Pour la continuité : Penser la complexité	141
4.2.1.1	Les incidences sur la praticienne-chercheuse	141
	a) Comprendre la crise pandémique : une rupture avec le paradigme de simplification	141
	b) Le non- sens.....	143
	c) La boucle récursive	144
	d) L'imaginaire	145
	e) Un chemin vers la connaissance	146
	f) L'éloge de la vie en temps de crise	149
	g) Le paradigme organisationnel	150
4.2.1.2	Les incidences sur Nous (les collègues et moi-même).....	151
	a) Le paradigme de complexité : un caractère complexe de la crise.....	151
	b) La dialogique des antagonistes	153
	c) Relier le système aux évènements pour sortir de la crise.....	153
	d) La crise : de la diversité à l'unité humaine.....	154
	e) La crise : une opportunité pour l'éveil des forces libertaires	155
	f) Un principe hologrammatique.....	157

g) La coopération : une traduction sociale de la complexité humaine	159
h) De la causalité linéaire à la causalité récursive	159
i) Le système est « auto-éco-organisateur »	161
4.2.1.3 Les incidences sur « le gestionnaire »	163
a) L'incertitude en temps de crise : un défi à surmonter.....	163
b) La théorie du « jeu »	164
c) La reconnaissance de la subjectivité	166
d) La boucle tétralogique.....	168
4.2.1.4 Les incidences de la crise sur l'organisation	172
a) La complexité de l'organisation	172
b) La systémique de l'organisation.....	173
c) Les injonctions paradoxales : un dilemme à surmonter en temps de crise	174
d) De la finalité gouvernementale à l'intelligence organisationnelle	175
e) La régulation de la crise par Blocage/Déblocage	176
f) La représentation et la modélisation : un éclairage sur les réalités	179
g) L'organisation et la gestion des perceptions	181
4.2.1.5 La crise : une opportunité pour le changement	182
a) Le changement : un résultat de l'improbable	182
b) Le changement qui songe la démocratie	183
c) Le changement : une nature duale	183
 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	 185
 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	 187

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les intervenants principaux dans le secteur de la santé publique en Tunisie.....	31
Figure 2. Organigramme de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en Tunisie	43
Figure 3. Le sinogramme du « Wēi – Ji »	57
Figure 4. L'idéogramme Wēi Ji	58
Figure 5. La boucle Tétralogique d'Edgar Morin.....	99
Figure 6. Le tétragramme Ordre/ Désordre/Organisation	101
Figure 7. Ordre et désordre	102
Figure 8. Schéma illustrant le fonctionnement des représentations sociales.....	108
Figure 9. La boucle perception-action selon l'approche énaactive	110
Figure 10 : L'éthique du genre humain	167
Figure 11. La représentation selon Edgar Morin.....	180

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BCT	Banque Centrale de Tunisie
CNRTL	Centre national de ressources textuelles et lexicales
DAB	Distributeur Automatique Bancaire
ENAP	Ecole nationale d'administration publique
FMI	Fonds Monétaire International
GAB	Guichet Automatique Bancaire
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme
INDP	Instance nationale de protection des données personnelles
J.O.R.T	Journal Officiel de la République Tunisienne
OIC	Observatoire International des Crises
ONMNE	Observatoire national des Maladies Nouvelles et Émergentes
OTTD	Observatoire Tunisien de la Transition Démocratique
OUA	Organisation de l'unité africaine
PECP	Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
P.N.U.D	Programme des Nations unies pour le développement
UBM	Union des Banques Maghrébine

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La pandémie a obligé les acteurs économiques à revoir leurs pratiques. Dans un contexte, incertain et risqué, les organisations sont obligées d'agir et de s'ajuster rapidement, dans le sens où : « les crises sont porteuses d'actions » (Bordes et Boumrar, 2022,p. 27). Nous sommes confrontés à un contexte complexe, imprévisible dont on ne connaît pas suffisamment les facteurs pour le gérer. Ce qui a engendré des conséquences notables en matière de contenus, de technologies d'appui et de pratiques managériales : « La manière de gérer une entreprise est secouée par la crise de la Covid -19 : la relation des différents organes de l'entreprise et les objectifs qui guident leurs choix se trouvent mis à mal » (Tchotourian, 2020, p. 35). L'enjeu est de trouver les moyens pour une meilleure adaptation pour assurer la continuité de l'organisation. Les équipes de travail et l'encadrement se voient obligés de réviser leurs priorités en termes de planification et même de redéfinir les façons de collaboration et les modalités de socialisation.

Cette recherche porte sur les incidences de cette crise sur les personnes et sur la gestion d'une organisation publique en Tunisie telle la Caisse Nationale de Sécurité Sociale : (CNSS), étant donné que « le principe même d'une organisation publique est d'être capable de résister aux changements brutaux et aux crises » (Rochet et al., 2008,p. 72). C'est un travail qui se fait à la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin. Nous tentons de comprendre comment l'organisation publique a agi face à la crise, étant donné que « dans une perspective évolutionniste, elle doit être aussi capable de co-évolution, soit intégrer un élément nouveau de complexité de l'environnement tout en ayant, en retour une action structurante sur cet environnement » (Rochet et al., 2008,p. 72). Nous nous penchons sur cette situation d'imprévisibilité qui contient des moments d'ignorance et d'erreurs. Une idée développée par Morin (1976) qui précise que la crise : « révèle nos blocages, nos jeux de feed-back négatifs et positifs », nos antagonismes et nos valeurs, « nos solutions

concrètes ou mythologiques ». Comment s'adapter et trouver un ordre dans une situation de désordre, comment trouver un équilibre dans un déséquilibre surtout que « le pays est à la recherche d'un nouvel équilibre » (Boughzala et al., 2020, p. 38). Comment peut-on assurer la qualité du service pendant une pandémie qui a ravagé le monde et a semé le chaos en révélant des vulnérabilités, sachant que « c'est principalement à travers l'offre et la qualité de ces services que l'État est susceptible de contribuer à la réduction des inégalités et à l'égalisation des chances (Boughzala et al., 2020, p. 39).

Nous nous référons à la pensée d'Edgar Morin, dans la mesure où « la pensée d'Edgar Morin est inclassable. Ni science ni philosophie, enjambant la science et la philosophie, les sciences humaines et les sciences naturelles, sa pensée échappe aux classements disciplinaires et aux modes de connaissances compartimentées » (Fortin, 2011, p. 1). Cette pensée complexe est unique dans son genre. Elle nous oblige à repenser Homme et crise : « Il n'existe aucun modèle dominant qui permette d'appréhender dans sa globalité l'importance du facteur humain dans les phénomènes de Crise, à l'exception – peut-être – de la tentative d'Edgar Morin en 1976 pour imposer une science des Crises : « la Crisologie » » (Portal, 2009a, p. 24). On veut témoigner que la sortie de la crise dépend étroitement du capital humain : « Les hommes agissent comme des systèmes indépendants, notamment car la nature humaine est singulière, complexe et changeante. Elle n'est pas réductible à un modèle mathématique, car si l'homme est influencé par le milieu extérieur, celui-ci ne le détermine pas » (Boumrar et Bordes, 2015, p. 26). L'étude et l'analyse de la crise et ses répercussions nous guident à rompre avec l'idée qui favorise l'individualisme sur l'esprit collectif, la hiérarchie sur le réticulaire, le convenable sur la responsabilité. C'est dans ce sens que « Lagarde refuse clairement que les techniques de gestion des crises soient réduites à des recettes secrètement partagées par des cercles restreints, et qu'elles puissent ainsi servir à couvrir des insuffisances » (Parrochia, 2014, p. 204). Dans ce travail, nous cherchons à avoir une vision plus claire sur les modes de gestion qui doivent replacer l'homme au cœur même de l'organisation et considérer « les hommes, comme moteurs de l'entreprise » (Lepeu, 2017, p. 48).

Nous discutons aussi l'idée que pendant cette crise nous avons besoin de gestionnaire leader, pour « développer la dimension humaine de l'entreprise et mettre en mouvement la confiance » (Duluc, 2017, p. 48). Une occasion pour collaborer et reconnaître la singularité de chaque membre de l'équipe, de faire de la différence d'idée une performance collective, de favoriser l'engagement et de se distinguer par les talents cachés « la crise est un système complexe qui laisse – de fait – une place importante aux hommes qui la gèrent » (Bordes et Boumrar, 2022, p. 24). On soulignera que « le leadership tel que nous l'entendons est une synthèse issue de nos expériences, de nos découvertes personnelles, parmi elles l'Élément Humain et son utilisation auprès de nos clients » (Duluc, 2017, p. 48).

CHAPITRE 1

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ SOCIALE EN TUNISIE

L'État Tunisien reconnaît l'accès aux systèmes de soin comme un droit pour l'ensemble de la population. C'est dans ce sens que le législateur a adopté la loi n° 91 -63 du 29 juillet 1991 comme une loi relative à l'organisation sanitaire. Il précise dans l'article premier de la présente loi que « toute personne a droit à la protection de sa santé dans les meilleures conditions possibles ¹ ». L'État est alors le garant pour « la prévention et les soins de santé à tout citoyen ² ». Et d'ailleurs la constitution du 26 janvier 2014 indique ceci d'une façon explicite : « Tout être humain a droit à la santé ». Il engage sa responsabilité à fournir un système de soin de qualité et de procurer « les moyens nécessaires à la sécurité et à la qualité des services de santé ² ». Selon son rôle de protecteur de droits, il veille à éliminer toute discrimination pour l'accès au système de soin et il « garantit la gratuité des soins pour les personnes sans soutien ou ne disposant pas de ressources suffisantes. Il garantit le droit à une couverture sociale conformément à ce qui est prévu par la loi ² ».

1.1 DES DROITS UNIVERSELS GRAVES DANS LA MYRIADE DES DROITS DE L'HOMME

La Tunisie adhère au principe de base prévu dans l'article 16 du pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et la Charte africaine des droits de

¹ J.O.R.T. (1993). *Loi n° 91 -63 du 29 Juillet 1991, relatif à l'organisation Sanitaire*. Consulté le « 23 Février 2021 ». <http://www.atds.org.tn/LoiOrgSanitaire91.pdf>

² J.O.R.T. (2014). *Constitution de la République Tunisienne*. Consulté le « 23 Février 2021 ». https://www.ohchr.org/sites/default/files/lib-docs/HRBodies/UPR/Documents/Session27/TN/6Annexe4Constitution_fr.pdf

l'Homme et des peuples et qui prévoit que « toute personne a le droit de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'elle soit capable d'atteindre ³». La Tunisie approuve les valeurs et les principes universels contenus dans la « déclaration universelle des droits de l'Homme » adoptée en 1948. Elle admet selon les dispositions de l'article 25 de la présente déclaration que : « Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, (...) ⁴. »

En Tunisie, il existe des intervenants principaux dans le secteur de la santé et la sécurité publique à savoir : «

- ✓ Les structures organisationnelles et régulatrices (ministère de la santé, les agences spécialisées et l'assemblée des représentants du peuple).
- ✓ Les fournisseurs de services (hôpitaux, médecins, infirmiers, professionnels de la santé, pharmaciens, cliniques privées, laboratoires, etc.).
- ✓ Les fournisseurs (les fabricants et importateurs de médicaments, etc.).
- ✓ Les institutions financières (Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Caisse Nationale d'Assurance Maladie, Sociétés privées d'assurance) » (Akrimi et al., 2021, p. 87).

³ Organisation de l'Unité Africaine. (1986). *La Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples*. Consulté le « 3 Mars 2022 ». https://au.int/sites/default/files/treaties/36390-treaty-0011_-_african_charter_on_human_and_peoples_rights_f.pdf

⁴ Organisation des Nations unies (1948, 10 décembre). *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*. Consulté le « 3 Mars 2022 ». <https://www.mdh-limoges.org/IMG/pdf/dudh.pdf>

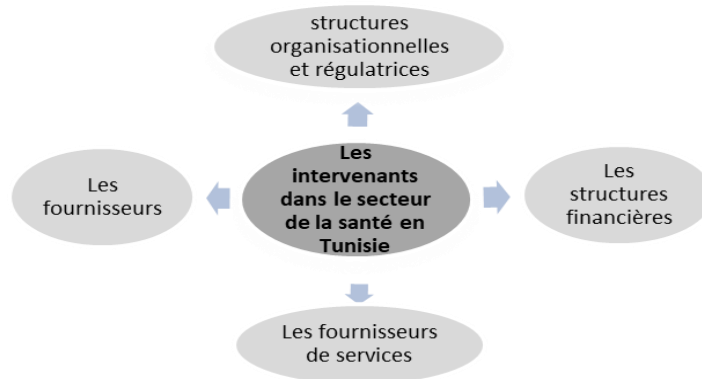


Figure 1. Les intervenants principaux dans le secteur de la santé publique en Tunisie

Source : (Akrimi et al., 2021,p. 87)

Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l’Homme précise que pour répondre aux besoins de la population, l’État doit :

- ✓ « respecter ce droit à la santé,
- ✓ protéger le droit à la santé » (HCDH, 2008).

A cet effet, l’État est censé, en tout temps honorer ses engagements et adopter une vision claire de la santé publique, basée sur :

- ✓ « La justice et l’équité sociale,
- ✓ La garantie au droit à la santé,
- ✓ À la solidarité de l’État pour les besoins de la population » (HCDH, 2008).

1.1.1 La fragilité du système : une réalité sans issue en temps de crise

Conscient de la réalité de la saturation du système de santé, le gouvernement a visé des stratégies dont l’objectif est de pouvoir maîtriser le contrôle sur la situation pandémique avec un « plan de préparation et de riposte au risque d’introduction et de dissémination du

Coronavirus ⁵ ». En effet, « la Tunisie dispose moins de 300 lits de réanimation installés dans les établissements publics sur tout le territoire tunisien, ce qui nous donne un ratio moyen de 2,5 lits/ 100 000 habitants avec un déséquilibre régional important » (Jrad, 2020,p. 3).

La Covid-19 a impacté la population en Tunisie, dans le sens où : « ce qui complique les crises (...) c'est que nous avons tendance à oublier les populations marginalisées, notamment les pauvres, les minorités et les personnes âgées » (Nadeau, 2020,p. 17). La crise n'a fait qu'empirer la situation : « La pandémie (...) a mis en évidence les fragilités qui existent au sein des nations et entre elles » (Zani, 2021,p. 76). C'est d'ailleurs dans cette optique que « ce sont les plus vulnérables qui ont le plus souffert. Ceux qui sont restés derrière sont encore plus laissés derrière » (Guterres, 2020) . C'est dans le même sens que : « la Covid-19 a gagné haut la main le titre de virus des inégalités, consacré lors du festival des incertitudes que célèbre l'humanité entière » (Morin, 2020b).

1.1.2 Inégaux devant le même système

Dans la pratique, les inégalités font souffrir la population tunisienne et causent des impacts alarmants : « le secteur public souffre de déficiences importantes dans ses réponses aux attentes du citoyen » (Dialogue sociétal sur les stratégies, 2019,p. 3). En effet, et jusqu'à ce jour on observe encore des inégalités de genre, de revenu, d'appartenance régionale. C'est dans ce sens que « les progrès réalisés en matière de niveau de vie moyen et de réduction des inégalités n'ont pas suffi pour changer substantiellement les disparités régionales » (Boughzala et al., 2020,p. 23). L'enquête nationale sur le budget et la consommation des ménages réalisée en Tunisie en 2015 indique que « dans la catégorie des

⁵ Observatoire National des Maladies Nouvelles et Émergentes. (2020). *Plan de Préparation et de riposte au Risque d'introduction et de dissémination du « SARS-CoV-2 » en Tunisie*. Consulté le « 3 Février 2021 ». <https://bit.ly/3f6EcOM>

pauvres sont comptés les travailleurs agricoles, les chômeurs, les ouvriers non agricoles, les agriculteurs et les non- actifs » (Redissi et al., 2020,p. 92). On parle encore d'une conjoncture territoriale déficiente en termes d'accès aux soins, et ceci « plonge ses racines dans les dysfonctionnements et les inégalités sociales et régionales qui ont marqué l'évolution du système de santé durant toute cette période » (Dialogue sociétal sur les stratégies, 2019,p. 5).

Bien que les régimes de sécurités sociales soient multiples « près de deux millions de Tunisiens ne sont pas couverts » (Dialogue sociétal sur les stratégies, 2019,p. 5). Dans le même contexte, l'enquête sur le budget et la consommation des ménages susmentionnée nous donne des pourcentages sur la population non couverte et indique que « 75% de ceux qui vivent en dessous du seuil de pauvreté ne sont affiliés à aucune caisse de sécurité sociale et que 18% d'entre eux n'ont aucune couverture en matière de soins de santé » (Redissi et al., 2020,p. 93).

Le régime de sécurité sociale pose en lui-même un problème avec un taux de pauvreté en 2015 de 15.2% et ce d'après les données de La Banque Mondiale (2023). Les inégalités se voient nuancées dans la couverture sociale et par conséquent dans l'accès aux services de soins : « Les bénéficiaires de la gratuité des soins et des tarifs réduits ont droit seulement aux structures sanitaires publiques, tandis que les assurés sociaux ont le choix entre trois filières » (Dialogue sociétal sur les stratégies, 2019,p. 5). Bien qu'il s'agisse du même système, les droits ne sont acquis de la même façon. Cette catégorie de population démunie, en ayant accès aux services de soins et « du fait du pouvoir discrétionnaire des prestataires dans le choix des services qu'ils proposent, les patients se trouvent dans une position fragile » (Redissi et al., 2020,p. 94).

Des études ont montré que : « Dans tous les pays du monde, le secteur de la santé est gangrené par la corruption, mais le problème est particulièrement dramatique dans les économies en développement et en transition, déjà en manque de ressources publiques » (Nordberg et Vian, 2009,p. 4). Cette corruption est observable dans le système public en Tunisie. D'ailleurs, selon une étude quantitative réalisée en 2020, les Tunisiens jugent que

« les domaines les plus exposés à la corruption : tout comme en 2019 : les administrations publiques (89,3%), le secteur de la santé (88,6%) » (Deutsche Gesellschaft für Internationale, 2020,p. 4).

1.2 ENTREPRISES PUBLIQUES EN DIFFICULTE

1.2.1 Des réformes en perpétuité et des répressions en continu

La Tunisie ne cesse de fournir l'effort pour mettre en place des projets de réforme : « depuis l'indépendance du pays, le système de santé tunisien ne cesse d'évoluer pour mieux adapter sa réponse aux besoins de la population et aux mutations socioculturelles, institutionnelles et structurelles ⁶». Il s'agit d'une volonté pour l'amélioration du système de santé tout en considérant « que les pouvoirs publics doivent souvent coordonner leurs actions avec celles d'autres agents - entreprises privées, organismes non lucratifs, associations de la société civile - pour arriver aux résultats souhaités » (Laroussi, 2009,p. 98). L'État veille à promouvoir le secteur de la santé afin de garantir la sécurité et d'assurer l'accès aux soins pour toute la population, y compris les plus vulnérables et les plus défavorisées. Néanmoins les résultats escomptés ne sont pas observables et « le fossé est grand entre les attentes légitimes des citoyens et les réponses du système de santé » (Dialogue sociétal sur les stratégies, 2019,p. 6).

Malgré les efforts déployés, « la performance du secteur de la santé en termes d'efficience, d'équité et de qualité est difficilement mesurable ⁵» et il reste encore un travail considérable pour atteindre les objectifs définis.

⁶ Ministère de la Santé publique, Le Fonds des Nations unies pour la population. (2017). *Revue des programmes nationaux de santé ciblant les adolescents et les jeunes*. Consulté le « 8 Mars 2021 ». <http://www.santetunisie.rns.tn/images/docs/anis/actualite/2018/juillet/Rapport-Revue-des-Prog-Sante.pdf>

1.2.2 L'incertain : un environnement alarmant

La conjoncture en Tunisie est perturbée et doit faire face à des situations de crise économique et politique. Ce qui a engendré des répercussions notables dans la mesure où « cette situation a ainsi pesé lourdement sur le budget de l'État, constituant également un risque pour l'efficacité du service public, la fourniture de prestations de services publics et impactant en outre le secteur bancaire ainsi que les caisses sociales ⁷. » L'arrivée de la Covid-19 n'a fait qu'aggraver l'environnement, et comme ça « la Tunisie fait face à une triple crise : politique, sanitaire et économique » (Alby, 2021, p. 25).

Les organisations publiques font face à un incertain d'un contexte hors normes : « La pandémie a aggravé dangereusement les grands équilibres macroéconomiques déjà très fragiles » (Alby, 2021, p. 25). Les comptes publics sont sous pressions subissant ainsi « un dérapage budgétaire sans précédent. Le déficit a explosé de 3,4% du PIB en 2019 à 9,6% du PIB en 2020 ⁸ ». Selon le rapport du Fonds Monétaire International : (FMI) « La dette publique est passée de 74,2% du PIB en 2019 à 89,7% en 2020 et devrait atteindre 90,2% en 2021 », et « le déficit budgétaire (hors dons) est estimé avoir atteint 11,5 % du PIB » (Fonds Monétaire International, 2021). Avec un déficit budgétaire et une baisse du PIB « la dette de l'administration centrale est estimée avoir augmenté à près de 87 % du PIB » indique le même rapport.

D'ailleurs, le chef du gouvernement n'a pas hésité à tirer une sonnette d'alarme et déclare lors d'une séance plénière que « toutes les entreprises publiques tunisiennes sont en

⁷ République Tunisienne. Présidence du Gouvernement. (Mars 2018). *Rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie*. Consulté le « 4 Avril 2022 ». [https://www.leaders.com.tn/uploads/FCK_files/Livre%20Blanc%20\(Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20sur%20la%20r%C3%A9forme%20de%20la%20gouvernance%20et%20des%20entreprises%20publiques%20en%20Tunisie%20\)\(1\).pdf](https://www.leaders.com.tn/uploads/FCK_files/Livre%20Blanc%20(Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20sur%20la%20r%C3%A9forme%20de%20la%20gouvernance%20et%20des%20entreprises%20publiques%20en%20Tunisie%20)(1).pdf)

⁸ Ministère de L'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. (2020, Avril). *Indicateurs et Conjoncture*. Consulté le « 3 Novembre 2022 ». <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/TN/indicateurs-et-conjoncture>

faillite ⁹ . » Et il convient de noter que les entreprises publiques sont chroniquement déficitaires et bénéficient chaque année d'importantes subventions gouvernementales : « Le solde de la dette des entreprises publiques envers l'État n'a cessé d'augmenter continuellement au cours de la période 2018-2020 ¹⁰» .

En prenant l'exemple de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale : (CNSS), on note que cette entreprise a pu « bénéficier des mesures d'accompagnement [...] [par la] préparation de trois ordres de compensation ⁹» . Ses mesures d'accompagnement et d'assistance ont été mises à la disposition de certaines entreprises dans le cadre du règlement des dettes du secteur public et des créances des entreprises publiques envers l'État et des autres entreprises.

1.3 LE SERVICE PUBLIC : UNE PRIORITE SOCIALE

1.3.1 Des mesures préventives dans un contexte fragilisé

La population est consciente que le pays connaît une catastrophe sanitaire sans précédent : « Toute l'humanité est en guerre contre cette pandémie, pas seulement la Tunisie ¹¹ ». Il est visiblement clair qu'avec l'insuffisance de l'infrastructure hospitalière et la fragilité du secteur sanitaire, on a opté dès le départ pour des mesures préventives : « Les

⁹ Fakhfakh, E. (2020). *Toutes les entreprises publiques tunisiennes sont en faillite*. Consulté le « 4 Novembre 2022 ». <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/tunisie-fakhfakh-toutes-les-entreprises-publiques-tunisiennes-sont-en-faillite-/1889796>

¹⁰ République Tunisienne. Ministère de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement. (2021). *Rapport sur Les entreprises publiques*. Consulté le « 4 Novembre 2022 ». <http://www.gbo.tn/sites/default/files/2021-04/Annexe%209%20LF2021%20Entreprises%20Publiques.pdf> p 136-p142

¹¹ Observatoire Tunisien de la Transition Démocratique. (2020). *Rapport sur l'évolution de la situation sanitaire et politique liée au coronavirus*. Consulté le « 20 Octobre 2022 ». <https://ottdemocratique.com/wp-content/uploads/2017/11/Rapport-COVID-TUNISIE-OTTD-mars-avril202.pdf>

gouvernants ont bien conscience que le système de santé ne peut pas prendre en charge un trop grand nombre de malades au regard de ses capacités » (Gobe, 2022,p. 303). En effet, depuis mi- janvier 2020, les autorités ont opté pour une stratégie de veille de détection des cas suspects. En se référant au rapport de l’Observatoire Tunisien de la Transition Démocratique , les mesures proactives sont mises en place avant même que l’Organisation Mondiale de la Santé qualifie le Covid 19 comme pandémie, et ce en date du 11 mars 2020. Le président de la République précise que : « L’État va assurer les services vitaux, en termes de sécurité, de santé et de nourriture. Ces services vont continuer ¹². »

1.3.2 Création de fonds pour combattre la crise

Les mesures gouvernementales de soutien et d’accompagnement exceptionnelles sont déployées prioritairement, pour surmonter les risques de cette pandémie et éviter un éclatement social surtout dans un contexte d’une économie déjà fragilisée. A cet effet, le chef du gouvernement a annoncé le 25 mars 2020 la création d’une instance nationale de lutte contre le Coronavirus qui regroupe de hauts cadres des Ministères de l’Intérieur, de la Santé et des Affaires Sociales, et ce, dans l’objectif d’« imposer le respect total des mesures de lutte contre le virus » (Redissi et al., 2020) . L’instance veillera, sur « le suivi de la régularité de l’approvisionnement en produits de base, de la distribution des aides sociales au profit des familles démunies ou sans revenu, ainsi que du renvoi de recommandations au comité national de lutte contre le Coronavirus ¹³. »

¹² Saïed, K. (2020). Consulté le « 4 Novembre 2022 ». <https://www.businessnews.com.tn/tunisie-kais-saied-annonce-le-confinementtotal,541,96426,3>.

¹³ Fakhfakh, E. (2020). *Tunisie: Fakhfakh annonce la création d'une Instance nationale de lutte contre le Coronavirus*. Consulté le « 4 Novembre 2022 ». <https://fr.allafrica.com/stories/202003260656.html>

1.3.3 Un soutien pour les plus vulnérables

La situation sanitaire a généré un état d'urgence. Selon l'organisation internationale de la francophonie, la priorité est devenue : préserver les emplois, payer les salaires et les revenus des personnes relevant du secteur informel en plus des familles sans revenu fixe ¹⁴. Selon la même source d'information, on précise que la décision de protéger les plus exposés est appuyée par la création d'une ligne de financement avec un budget de 300 millions de dinars en faveur des employés en chômage technique et d'une ligne de financement exceptionnel pour la valeur de 450 millions de dinars sous forme de primes pour les classes sociales vulnérables ¹⁴.

En conclusion, L'État Tunisien par ces organisations publiques réitère son engagement et son attachement continu à la protection sociale, comme c'est précisé dans l'article 22 de la Déclaration universelle des droits de l'homme qui indique que : « Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale ¹⁵. » Elle préserve ainsi sa ferme détermination dans l'équité sociétale et adhère au principe de l'article 25 :

« Toute personne a le droit (...) [aux] services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie (...) ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté ¹⁶. » Pendant cette période de crise, l'urgence de l'État est de garantir la sécurité sociale. Avec une économie fragilisée depuis la révolution, cette pandémie a semé le chaos avec un taux de croissance

¹⁴ Organisation Internationale de la Francophonie. (2021). *Tunisie- Impact économique du Covid-19*. Consulté le « 20 Octobre 2022 ». <https://www.francophonie.org/tunisie-covid19>

¹⁵ Organisation des Nations unies. (10 décembre 1948). *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*. Consulté le « 20 Octobre 2022 ». <https://www.mdh-limoges.org/IMG/pdf/dudh.pdf>

¹⁶ Organisation des Nations unies. (10 décembre 1948). *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*. Consulté le « 20 Octobre 2022 ». <https://www.mdh-limoges.org/IMG/pdf/dudh.pdf>

négalif pour le 1er trimestre 2020 (-1.7%), rapporte Soussi (2020). L'impact de la Covid-19 est profond et le défi est sans doute majeur.

L'organisation publique est devant un incertain et une situation alarmante de nature différente et plus difficile à gérer : « La Tunisie est entrée dans la crise sanitaire déjà très fragilisée, handicapée par de nombreux obstacles structurels » (ministère de L'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, 2020). Les répercussions de la Covid-19 combinées aux pressions de la conjoncture économique et sociale n'ont fait qu'alourdir le bilan. Avec des ressources limitées et des indicateurs économiques en dégradation, les entreprises publiques devront assurer la continuité des services et préserver les droits sociaux.

1.4 LA CNSS : UNE ENTREPRISE AU SERVICE DE L'ÉTAT

1.4.1 La CNSS : un devoir d'assurer et de protéger

1.4.1.1 Missions de la CNSS

➤ Historique

L'histoire de la sécurité sociale remonte à l'année 1944 avec la création des associations de droit privé créées par décret. À la fin de 1958, on voit naître la caisse centrale des prestations sociales qui vient succéder les associations de droit privé. Puis en 1960, la loi n°60-30 du 14 décembre 1960 vient instaurer un établissement public de la sécurité sociale en Tunisie nommé Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Ainsi selon les termes de l'article premier de la présente loi, on précise qu': « il est institué une organisation de la Sécurité Sociale, destinée à protéger les travailleurs et leurs familles contre les risques inhérents à la nature humaine, susceptibles d'affecter les conditions matérielles et morales de leurs existences » (J.O.R.T, 1960).

➤ Attributions

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale : CNSS est un établissement public qui gère le régime obligatoire de la sécurité sociale du secteur privé en Tunisie. L'article 2 de la loi relative à l'organisation des régimes de sécurité sociale indique que « cette organisation assure, en faveur des travailleurs salariés, le service des prestations définies par un régime de prestations familiales et un régime d'assurances sociales » (J.O.R.T, 1960).

La CNSS a un siège social à Tunis et des bureaux régionaux implantés sur tout le territoire du pays. La loi relative à l'organisation des régimes de sécurité (J.O.R.T, 1960), indique que le champ d'application de cette institution qui assure la gestion et l'administration :

- ✓ des régimes de pensions de vieillesse, d'invalidité et de survivants pour les salariés et les non-salariés ainsi que du régime de retraite complémentaire,
- ✓ des régimes d'assurances sociales,
- ✓ et des régimes de prestations familiales.

Selon les dispositions de la loi, précédemment indiquée, cette institution est habilitée :

- ✓ à soutenir le fonctionnement d'indemnisation des accidents de travail,
- ✓ à instaurer une action sociale et de protection sanitaire ;
- ✓ à octroyer des subventions, pour des œuvres, à caractère social,
- ✓ et à gérer, des régimes établis par des conventions de retraite ou d'entraide sociale selon des conditions définies par le secrétaire d'État à la santé publique.

Outre sa mission de gestion, la CNSS mène une action sociale. Elle est chargée de la conclusion et de l'exécution des conventions de sécurité sociale entre la Tunisie et les autres pays du monde.

1.4.1.2 Organisation de la CNSS

a) *Organisation administrative*

L'organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de la caisse nationale de sécurité sociale relèvent du conseil d'administration et du président-directeur général. Elles sont mises à jour par le décret n° 2000-1902 du 24 août 2000. Le décret n° 2000-1902 ¹⁷ précise les attributions comme suit :

- ❖ Le conseil d'administration :
 - ✓ assure l'administration de la CNSS,
 - ✓ est composé de trois membres représentant l'État et quatre membres représentant les organisations patronales,
 - ✓ se conforme à la législation et à la réglementation en vigueur et donne au président-directeur général, les droits nécessaires pour gouverner la CNSS,
 - ✓ et est présidé par un président-directeur général qui est aussi désigné par décret.

- ❖ Le président-directeur général (PDG) : La loi établit le champ d'intervention du président-directeur général. En tout temps, il doit se conformer dans l'exercice de ses fonctions à la législation et à la réglementation en vigueur. C'est dans ce cadre que l'article 7 du présent décret ¹⁷ indique que le PDG est tenu de :
 - ✓ préparer les travaux du conseil d'administration,
 - ✓ assurer la direction de la CNSS et toutes les fonctions attribuées légalement par le conseil d'administration,

¹⁷ J.O.R.T. (2020). *Décret n° 2000-1902 du 24 août 2000 fixant l'organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement de la caisse nationale de sécurité sociale*. Consulté le « 20 Février 2022 ». <https://www.pist.tn/jort/2000/2000F/Jo0712000.pdf>

- ✓ agir en tant que représentant de la CNSS auprès des tiers dans toutes les actions d'ordre civil, administratif et judiciaire, conformément à la réglementation,
- ✓ exercer une autorité sur les personnes qu'il recrute, nomme et révoque, en s'alignant au statut particulier du personnel et à la législation et à la réglementation en vigueur,
- ✓ et mandater sa signature aux personnels placés sous son autorité.

b) Organisation financière

La législation définit l'organisation financière de la CNSS. Cette tâche incombe au conseil d'administration qui établit annuellement les prévisions budgétaires de fonctionnement, d'investissement, et les processus de financement des projets.

La comptabilité de la caisse nationale est tenue conformément aux règles qui gèrent la comptabilité commerciale et sous réserve des mesures particulières prévues par la loi n°60-30 du 14 décembre 1960.

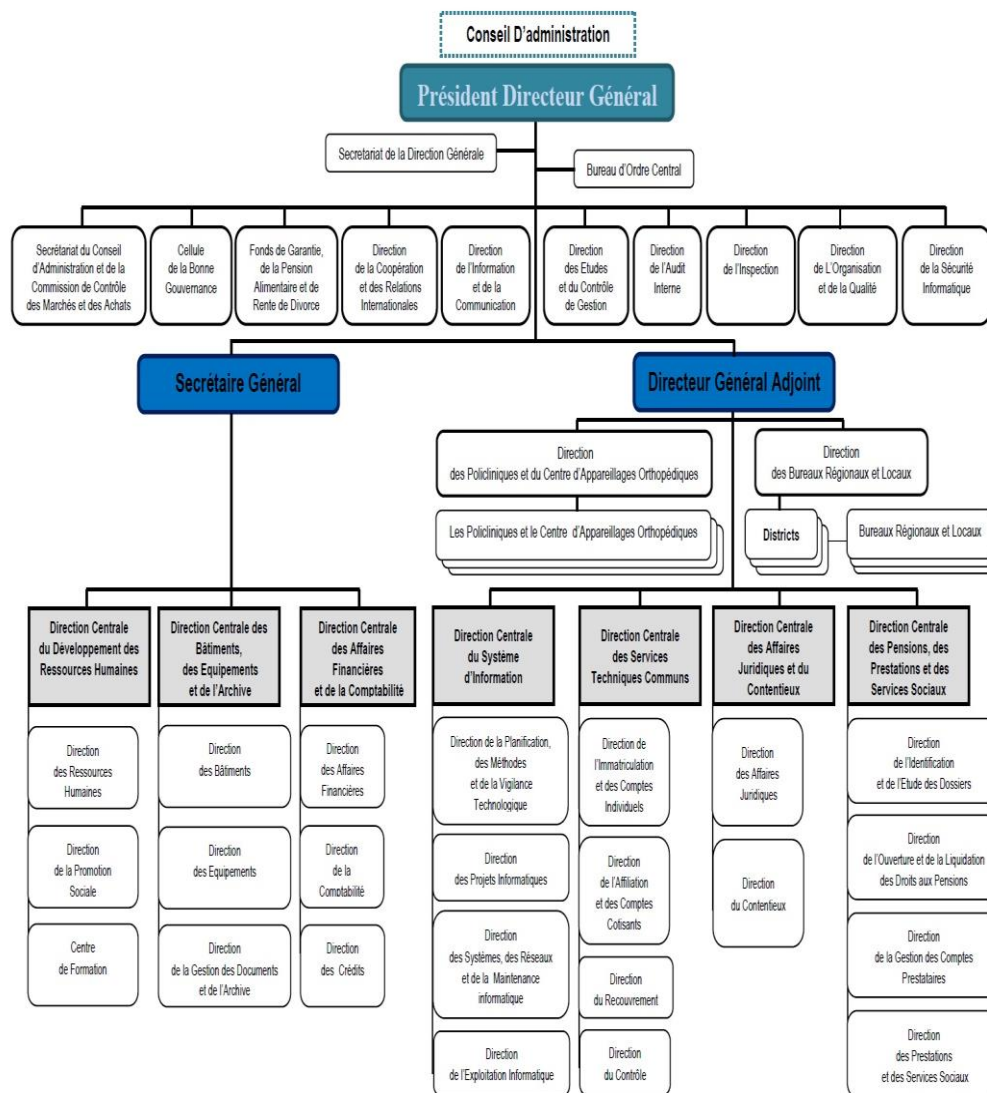


Figure 2. Organigramme de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en Tunisie

Source : République Tunisienne. Caisse Nationale de Sécurité Sociale (2021) ¹⁸

¹⁸ République Tunisienne. *Caisse Nationale de Sécurité Sociale (2021)*. Consulté le « 16 Février 2022 » https://www.cnss.tn/en/notre_reseau/-/asset_publisher/8Nop/content/organigramme?_101_INSTANCE_8Nop_redirect=http://www.cnss.tn/notre_reseau;jsessionid=87C26443947B0EF67C079C12C9D3839C?p_p_id=101_INSTANCE_8Nop

1.4.2 Le pouvoir organisationnel de la CNSS

1.4.2.1 Une organisation bureaucratique

Le système administratif de la CNSS est un système public formel. Son pouvoir organisationnel est un processus qui fait intervenir différents acteurs et « l'entreprise paraît fonctionner comme un système politique faisant intervenir à la fois des coalitions internes et externes » (Zghal, 1992, p. 81). Les lois et les politiques qui régissent son activité influent directement son comportement organisationnel.

La fonction profonde de la rigidité bureaucratique peut s'analyser finalement comme une fonction de protection. Elle assure le minimum de sécurité indispensable à l'individu dans ses rapports avec ses semblables à l'occasion des activités coopératives coordonnées nécessaires à la réalisation de ses buts. (Reynaud, 1964, p. 339)

D'ailleurs, c'est dans ce sens que « Dimock pensait qu'une infusion trop grande de « droit » dans les valeurs de processus et les procédures abrutissait l'administration dynamique, la rendant progressivement hésitante, formaliste et bureaucratique » (Harlow, 2005, p. 298). Le fonctionnement bureaucratique de l'administration publique est impersonnel et organise le pouvoir d'une façon prévisible et standardisée, pour reprendre le vocabulaire de Weber. C'est un idéal type bureaucratique dont les décisions sont fondées sur le droit et la spécialisation des tâches.

Selon Weber, la bureaucratie comme « type idéal » est une forme de pouvoir, avant tout étatique, supposant une organisation professionnelle spécifique, dont les actions sont soumises à une règle stricte, définie sur la base des lois existantes, et la légitimité de ces actions est soumise à une vérification incessante. Cette tâche est assurée soit par les bureaucrates eux-mêmes, soit par des organismes sociaux de contrôle, dont l'existence est présumée. (Porous, 2013, p. 204)

Cette formule bureaucratique fait acquérir à l'entreprise publique une certaine rigidité d'action, qui ne lui permet pas de faire face aux turbulences de l'environnement et aux changements pendant les crises. Ceci a été annoncé par Jarniou (1981) qui part du postulat que « la crise du système [...] remet en cause la fonction de l'entreprise, sa nature, et ses missions, qu'elle repose la question [...] du pouvoir de l'entreprise sur son environnement » (Jarniou, 1981, p. 497).

1.4.2.2 Un système d'organisation rigide

Le pouvoir organisationnel de la CNSS s'aligne à la réglementation en vigueur : « l'entreprise paraît fonctionner comme un système politique » (Jarniou, 1981). Le respect de consignes précises et l'alignement aux procédures édictées par la direction sont les règles d'art du mode de gestion : « la direction et la gestion d'une entreprise sont, in fine, politiques » (Bessire et Mesure, 2009, p. 31). D'ailleurs, c'est dans ce sens que Merton (1945) « développe progressivement la thèse suivant laquelle les bureaucraties secrètent des dysfonctionnements tellement importants qu'ils ont pour principale conséquence de détourner l'organisation de ses objectifs d'efficacité et de performance » (Merton, 1945, cité dans Plane, 2019, p. 58). Cette bureaucratie cause un blocage et se traduit par un malaise organisationnel, précise Crozier (1961). En effet, « la bureaucratie est un cercle vicieux » (Crozier, 1963, cité dans Reynaud, 1964, p. 339). C'est dans ce sens que « le comportement bureaucratique des fonctionnaires, axé sur le suivi des règles et des procédures prédéterminées, est alors présenté comme facteur de lourdeur et de rigidité du système » (Fortier, 2003, p. 10).

Pour conclure, alors que l'entreprise publique en Tunisie reste engluée à une approche rigide et bureaucratique, cette crise pandémique offre l'occasion de mettre en œuvre en quelques mois des changements qui auraient pu prendre des années à se concrétiser dans des circonstances plus normales, comme l'explique Redissi et al. (2020).

Si un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctions sont devenues un des éléments essentiels de l'équilibre, cela ne signifie pas que le cercle est fermé et le changement impossible ; mais qu'il se fera par crises plutôt que par adaptation progressive. La bureaucratie, en ce sens, c'est donc surtout une certaine inertie de la régulation, c'est une organisation où le seuil d'alerte des mécanismes ou des interventions régulatrices est élevé. (Crozier, 1963, cité dans Reynaud, 1964,p. 339)

Devant l'instabilité du pays et avec l'arrivée de la Covid-19 « la continuité des prestations des services vitaux, qu'ils soient publics ou privés, a été essentielle durant la crise » (Redissi et al., 2020,p. 82). Cette situation inédite oblige l'organisation à revoir ses relations avec son capital humain, c'est dans ce sens que : « face aux multiples défis qui guettent le secteur public, plusieurs voix s'élèvent pour dénoncer les rouages sclérosés et inviter l'administration publique à se recentrer autour de son personnel et de ses citoyens » (Dahmani, 2015,p. 132).

1.4.3 La CNSS un modèle complexe de l'administration publique

1.4.3.1 Une entreprise publique sous l'autorité de l'État

En Tunisie, la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) est une entreprise publique sous l'autorité de l'État. L'article 26 de la loi 60-30 de 1960, relative à l'organisation des régimes de sécurité sociale (J.O.R.T, 1960) stipule que « la caisse nationale fonctionne sous la surveillance et le contrôle permanent et direct du secrétariat d'État à la santé publique et aux affaires sociales » (J.O.R.T, 1960). Selon les dispositions de la loi 60-30, cette organisation veille à concilier les objectifs de l'État en termes de rentabilité financière, d'une part, et de protection des droits sociaux d'une autre part. Elle est sous l'influence de l'État qui intervient dans les prises de décisions : « La décision est définie comme un processus politique mettant en concurrence les différents niveaux de l'organisation »

(Durand et Jarniou, 1981,p. 496). En d'autres termes, la CNSS comme entreprise d'État est tenue de suivre les stratégies, les politiques en vigueur et de s'aligner aux orientations économiques et sociales selon la réglementation en vigueur. Ainsi, « par cette fonction l'organisation participe au fonctionnement de la société et à son projet de développement, participation conflictuelle, à la fois autonome et contrainte » (Durand et Jarniou, 1981,p. 497) . Le pouvoir de l'État découle de l'influence et de l'autorité, ce qui crée un milieu de travail où « les fonctionnaires et autres agents publics occupent des fonctions particulièrement exposées à la corruption et autres risques liés à l'intégrité, tels que les conflits d'intérêts, qui peuvent influencer de manière indue l'exercice de leurs obligations et léser l'intérêt général » (OCDE, 2014,p. 7) .

La CNSS est un modèle de l'entreprise étatique bureaucratique qui se caractérise par une verticalité des relations et aux respects des procédures et de la législation en vigueur, « ce qui peut nous renseigner sur le caractère complexe de l'administration publique tunisienne actuelle tendue entre son modèle bureaucratique wébérien traditionnel » (Ben Hassine et al., 2012,p. 61) et les réformes qu'elles devraient adopter pour sortir de la crise. Selon le rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie « le cadre juridique actuel des entreprises publiques n'est plus adapté à la situation et aux enjeux actuels ¹⁹». En effet, « la décentralisation, la gouvernance, l'e-administration, (..) sont depuis quelques décennies déjà à l'origine d'une révolution permanente de l'action publique » (Crespy et Simoulin, 2016,p. 468). L'idée de changement dans les procédures et dans les modes de gestion n'est pas trop sollicitée. À vrai dire « les structures institutionnelles ne répondent pas rapidement et facilement aux transformations environnementales » (Bernier et Cergo, 2012) . La raison pour laquelle, « on a parfois l'impression que les dirigeants politiques et administratifs ne trouvent le courage de la

¹⁹ République Tunisienne. Présidence du Gouvernement. (Mars 2018). *Rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie*. Consulté le « 22 Avril 2022 ». [https://www.leaders.com.tn/uploads/FCK_files/Livre%20Blanc%20\(Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20sur%20la%20r%C3%A9forme%20de%20la%20gouvernance%20et%20des%20entreprises%20publiques%20en%20Tunisie%20\)\(1\).pdf](https://www.leaders.com.tn/uploads/FCK_files/Livre%20Blanc%20(Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20sur%20la%20r%C3%A9forme%20de%20la%20gouvernance%20et%20des%20entreprises%20publiques%20en%20Tunisie%20)(1).pdf)

réforme que lorsqu'ils ont le couteau sur la gorge, subissant dès lors les crises au lieu d'anticiper et de susciter le changement » (Eraly et Hindriks, 2007,p. 201).

1.4.3.2 L'autorité : une fonction institutionnelle

Dans cette entreprise publique, l'autorité est une fonction institutionnelle. C'est dans ce sens « rapprochée dans un cas du pouvoir institutionnel, (...) [l'autorité a un] origine essentiellement sociale ou politique, fruit de processus divers selon le type d'institution » (Quinche, 2019,p. 58). Ainsi, l'origine de l'autorité est soit politique, soit sociale. Elle est en général tributaire de l'habileté qu'à la personne à manier les rouages administratives, et peut, occasionnellement, dépendre du mérite : « De nombreux postes n'ont été créés qu'en fonction des personnes à placer, hors de toute justification fonctionnelle » (Eraly et Hindriks, 2007,p. 199). Ceci a étiolé la crédibilité et a touché la relation de confiance facteurs nécessaires à l'engagement et à la mobilisation. On obéit et on s'adapte c'est le dogme qui règne : « il ne sert à rien de résister contre tout le système de la fonction publique, il faut s'y adapter c'est tout, on ne peut pas le changer » (Ben Hassine et al., 2012,p. 60). Un sentiment de méfiance règne et les conséquences commencent à se faire sentir. C'est dans ce cadre qu'une commission nationale d'investigation sur les affaires de corruption et de malversation fût créée. Dans son rapport du mois de novembre 2011²⁰, cette commission a focalisé son attention sur l'ampleur de la corruption des fonctionnaires publics en Tunisie.

²⁰ Commission Nationale d'Investigation sur les Affaires de Corruption et de Malversation. (2011). Consulté le « 13 Septembre 2022 ». <http://www.businessnews.com.tn/pdf/Rapport-CICM.pdf>

1.4.3.3 Une gestion organisationnelle verticale

Dans la plupart du temps, on s'aligne à la hiérarchie et on ne discute pas le contenu des directives : « les organigrammes reflètent souvent la logique des personnes en place plutôt que celle des missions de service public » (Eraly et Hindriks, 2007,p. 199). Cette autorité « constitue (...) un phénomène de non-réciprocité et de dissymétrie dans la relation humaine, distincte d'un rapport de forces physique ou économique » (Zenoni, 2009).

La CNSS, en tant qu'organisme institutionnel public, garde ses adeptes à une gestion organisationnelle verticale, ceci « dénote d'une culture protocolaire, celle de l'obéissance et de l'exécution sans discussion » (Mazouz, 2008,p. 21). En effet, les décisions sont déjà prises par la direction générale, qui dans le cadre de ses fonctions, communique les procédés : « le rôle des gestionnaires publics est encore tributaire du projet politique et leur capacité à se conformer aux normes juridico-administratives est encore sollicitée » (Maltis et Mazouz, 2004,p. 84). Dans la plupart du temps, l'exercice de l'autorité conduit cette organisation à prendre des décisions drastiques et les répercussions sont observables : « il est possible de gaspiller l'argent public de manière parfaitement légale , (..) de graves lacunes en matière de gestion : conflits de loyauté, confusion d'intérêts, organisation déficiente, absence de contrôle de gestion, compétences inadaptées, manque de productivité, déficit de communication, informatique obsolète ou inexistante, etc. » (Eraly et Hindriks, 2007, p. 195).

Pour conclure, la Covid-19 est une crise, un « événement fascine par son intensité, sa brutalité et sa force dramatique en même temps qu'il repousse par son caractère anormal, aberrant et parfois destructeur » (ENAP, 2010). Donc, pour sortir avec les moindres dégâts, il faut œuvrer pour une prise de conscience de la complexité de la vie organisationnelle. Ainsi, il n'est plus question de reproduire le même modèle organisationnel ni les mêmes pratiques de gestion, mais plutôt de redéfinir les priorités et de s'intéresser à l'humain dans ses différentes facettes : « À l'évidence, le dépassement de la bureaucratie que chacun

appelle de ses vœux ne portera ses fruits qu'à la condition que les partis politiques mettent fin à la « colonisation » de l'administration » (Eraly et Hindriks, 2007,p. 200).

CHAPITRE 2

RECENSIONS DES ÉCRITS

2.1 LES ORGANISATIONS FACE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE

2.1.1 La pandémie : un environnement de crise

Depuis la fin de l'année 2019, un environnement de turbulence a freiné le fonctionnement de la société : « un virus microscopique est venu défier notre monde plein de certitudes pour nous amener en situation de catastrophe mondiale » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 167). Une épidémie de virus émerge. En effet, « le 31 Décembre 2019, l'Organisation Mondiale de la Santé remarque, pour la première fois, de rapports suggérant l'apparition de plusieurs cas de pneumonie de cause inconnue à Wuhan dans la province de Hubei, au centre de la chine » (Mousseau, 2020,p. 65). La situation est devenue tellement incontrôlable que l'horreur et la panique ont pris place : « La pandémie de coronavirus va modifier à jamais l'ordre mondial » (Kuhlmann et al., 2021,p. 520). Cette crise sanitaire a mis sous cloche le monde avec des mesures de sécurité strictes : « en l'espace de quelques mois à peine, le Covid-19 a touché 209 pays et a amené les gouvernements du monde entier à prendre des mesures de confinement d'une sévérité sans précédent afin de gérer cette situation exceptionnelle » (Kuhlmann et al., 2021,p. 520).

Pendant ce temps, les entreprises sont appelées à agir dans un environnement tendu ; « inutile de dire que cet état de fait affecte profondément nos économies et constitue un facteur de stress profond pour les entreprises » (Tchotourian, 2020,p. 129). La Covid-19 a des conséquences faramineuses sur les organisations dans la mesure où elle se décrit comme une « situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 24).

Un environnement pandémique qui a plongé les organisations dans la complexité et l'incertitude : « La pandémie de Covid-19 a placé l'incertitude au cœur du fonctionnement des organisations » (Bertezenne et Vallat, 2021,p. 82). La Covid-19 a tout changé sur son passage, et les entreprises ont dû s'adapter. Pour certaines l'adaptation est faite d'une manière parfaitement raisonnable, en revanche, pour d'autres, de manière inacceptable précise Tchotourian (2020). D'où la nécessité d'une « gestion de crise et planification d'urgence [qui] s'articulent en amont et en aval de l'événement dommageable » (Fallon et al., 2020,p. 5).

En conclusion, la Covid-19 : cette maladie qui conduit à la mort est devenue un sujet d'angoisse pour des milliers de personnes dans le monde entier et a engendré des changements radicaux dans tout ce qui nous entourent. Il est important de souligner dans ce sens que « la crise a montré l'incapacité des grandes nations à la juguler et mis en lumière la relative équité face à la mort » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 165). Pour faire face à cette pandémie, il faut préserver une harmonie dans les actions puisque cette représentation n'est « qu'une réponse descriptive de la réalité vécue (politiques, pratiques et conditions de travail) » (Brunet et al., 2016,p. 16). C'est dans ce sens que pour assurer leurs survies, les entreprises doivent s'assurer du maintien d'un climat organisationnel avec un mode de gestion mobilisateur. En effet, Brunet et al. (2016) précisent que le climat organisationnel « sert de cadre de référence aux employés pour interpréter la réalité de leur milieu de travail ». Il représente la perception des personnes des circonstances, des données et des événements qui se produisent au sein de l'organisation. C'est aussi, « un concept central à tous les modèles perceptuels de comportement organisationnel dans l'environnement de travail » (Patterson et al. (2005) et Rousseau (1988), cité dans Samassekou et Aïchata, 2022,p. 630). Cette perception est la confrontation à laquelle les parties prenantes font face quotidiennement et qui : « apparaît dans les descriptions que font les employés des politiques, pratiques, conditions prévalant dans l'environnement du travail » (Brunet et al., 2016,p. 16). Il est donc judicieux de prêter attention à l'homme et à son milieu de travail puisque c'est lui qui sera au cœur de l'action : « la crise est un système complexe qui laisse

– de fait – une place importante aux hommes qui la gèrent » (Bordes et Boumrar, 2022,p. 24).

2.1.2 Le choc de la crise

2.1.2.1 Qu'est-ce qu'une crise ?

Si on fait référence aux définitions usuelles, et en ayant accès au dictionnaire, on trouve que selon le centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), la crise est un « ensemble de phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie ». Il indique encore que la crise est une « situation de trouble profond dans laquelle se trouve la société ou un groupe social et laissant craindre ou espérer un changement profond ». Cette approche définitionnelle est générale, mais elle fait usage au mot « changement » avec son caractère imprévisible.

Nous devons peut-être revisiter nos anciennes racines pour nous mettre d'accord sur l'approche de la crise la plus appropriée comme le suggère Portal (2009b). L'auteur indique que le concept de crise nous vient de la Grèce antique, qui reconnaissait la crise comme un principe important de la vie.

Ce terme, du latin crisis, désigne en premier lieu, selon le Dictionnaire historique de la langue française (Le Robert), « la phase décisive d'une maladie ». Transposé dans l'environnement économique et social, il est pris dans l'acception de trouble et de déséquilibre collectivement ressenti, de moment critique, voire de malaise au sens de crise des valeurs. Le terme latin dérive lui-même du mot grec krisis qui désigne le jugement et la décision et implique donc un discernement dans l'analyse critique de la situation et un choix dans les actions à mener. (Laulusa, 2009,p. 62)

Hippocrate est « l'inventeur d'une notion qui va se préciser au fil des temps » (Portal, 2009b,p. 9). En fait, pour la première fois dans le monde de la médecine, il s'agissait de constater un changement soudain dans l'état d'un patient « un moment d'acmé,

un instant crucial ou un point d'inflexion se traduisant par un changement subit du malade, en bien ou en mal » (Parrochia, 2014,p. 189). Dans le même contexte, Galien nous apprend que la crise est « une métaphore» (Portal, 2009b,p. 9) et « un changement subit de la maladie en mieux ou en pis » (Diderot et Alembert, 1754,p. 2). Hippocrate : philosophe et médecin tire dans son « Traité des Pronostics » la leçon qu'il est nécessaire d'aller dans le sens de la nature, sans détruire l'œuvre de la crise et sans chercher à la combattre, mentionne Portal (2009b). Pour les romains, le mot crise et selon Parrochia (2014) revient aux « moments décisifs dans les affaires (rerum) ou encore dans la guerre (belli) seront désignés par la notion de “discrimen-inis”, dérivant de “crimen” (point de séparation) ». Portal (2009b), indique dans ce sens que la terminologie originale, que ce soit en médecine, en droit ou en théologie, explique le choix, la lutte et la décision. Le géographe et démographe Dumont (2001) rappelle les sens donnés au mot crise, en se référant au dictionnaire de référence Robert :

Dans le premier sens, médical, la crise est le moment d'une maladie caractérisé par un changement subit et généralement définitif, en bien ou en mal : manifestation aiguë d'une maladie, crise d'appendicite, crise d'asthme, crise de foie, crise cardiaque...Dans le deuxième sens (...), la crise est une manifestation émotive soudaine et violente (crise de fou rire, crise de nerfs, crise de colère...). Dans son troisième sens (...), une crise est une phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées. (Dumont, 2001,p. 104)

Toutefois, il est important de préciser qu'entre la médecine hippocratique et les ébauches de Galien, il y a « déjà toute une histoire de la pensée (...) qui réinterprète la notion » (Portal, 2009b,p. 10). L'histoire moderne du mot « crise » fournit des exemples de la façon dont le mot évolue et change parfois d'usage, explique Dumont (2001). La crise est donc une partie intégrante de l'histoire de la pensée : « À l'origine, Krisis signifie « décision » : c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd'hui crise signifie indécision. C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes » (Morin, 2012,p. 135).

Dumont (2001) ,précise qu'une crise « est un moment d'extrême tension, de paroxysme, de conflit, de changement, intervenant lorsque les régulations et rétroactions des systèmes (...) ne suffisent plus ou ne jouent plus » (Dumont, 2001,p. 104). La crise est l'expérience centrale de l'état moderne, le résultat du changement, de la distinction sociale et de l'individualisme, explique Mazade (2011).

2.1.2.2 Une crise révélatrice d'autres crises

La majorité des recherches sur les parcours biographiques font une différenciation entre les moments de transition prévisibles et les situations résultant de la survenance d'événements imprévus qui provoque immédiatement une crise, précise Mazade (2011). On rapporte, ainsi, qu'il y a des moments difficiles, de crise, successifs à un « événement radicalement perturbant et de nature imprévisible qui menace ou détruit des routines institutionnalisées » (Giddens, 1987,p. 109), et qui crée une « insécurité ontologique » et un « haut degré d'angoisse » (Mazade, 2011,p. 10). Le concept de crise est un concept omniprésent dans cette évolution, ce changement, cette transformation qui accompagne le cycle de la vie de la naissance à la mort. Cette transition va engendrer un « pivotement qui comporte (...) trois phases : l'être est d'abord séparé du cours ordinaire des choses, il mène alors une existence marginale ou liminale, puis se trouve réintégré dans la vie normale avec un statut nouveau » (Segalen, 2017,p. 17). C'est ce qui explique que dans les études sur l'âge et les générations influencées par les « modèles développementalistes » du cycle de vie la crise est une composante de l'enchaînement des étapes du processus biologique ; précise Mazade (2011). Ainsi, « La notion de crise constitue la pierre angulaire de toute la construction personnelle. Toute existence humaine est jalonnée de la naissance à la mort par des crises successives et multiples » (Colin, 2016,p. 11).

Ce processus de cycle de vie est mis en évidence dans le modèle de développement d'Erikson (1972) qui selon lui « la crise étant au point de départ de la vie (...), chaque stade aboutit à une crise » qui est « un moment crucial dans le développement » (Erikson, 1972,

p. 100). En se basant sur les travaux d'Erikson, Mazade, (2011) rapporte que la crise est alors une situation de « déséquilibre » entre deux stades, elle est synonyme de changement dans le cycle de vie. Dans le même contexte, Dubar (2010) précise que la crise est une « rupture d'équilibre entre diverses composantes », un ensemble de « perturbations de relations relativement stabilisées entre des éléments structurants de l'activité d'identification » (Dubar, 2010, p. 10). Un débat approfondi avec Strauss et Falandry (1992) qui cherchaient à consolider « les relations réciproques entre changement et continuité » (Mauger, 1993, p. 142). On fait alors une distinction entre ce qu'ils désignent « changements de statuts organisés » et les « moments critiques » ; les premiers sont « prévus ou envisagés » et les seconds se réalisent « en dépit des anticipations normalisées » (Strauss et Falandry, 1992, p. 100).

C'est ainsi, que depuis l'éternité, on vit des crises : crise de naissance, crise de civilisation, crise économique, crise politique, crise conjugale, crise culturelle, crise sanitaire, etc. L'histoire humaine est animée par la Libération, par la conférence de Yalta, par des guerres mondiales, par des progrès scientifiques, par des développements techniques ainsi que « différents types de crises, en commençant par la crise métaphysique, celle que l'on a nommée « la crise de la conscience européenne » ou le « malaise dans la civilisation. Viendront ensuite les crises psychologiques, les crises sociales, économiques, stratégiques ou technologiques » (Chazal, 2011,p. 256). Une crise qui surgit au présent n'est autre que l'abandon des questions auxquelles nous avons ignoré la réponse hier, affirme Nadeau (2020). Une question fondamentale mérite d'être posée : « Le XXe siècle n'est-il pas, au contraire, siècle en crise, ajout le nom siècle des crises ? N'a-t-il pas ouvert sa crise propre, en 1914 et, aujourd'hui, ne sommes-nous pas confrontés à des crises s'enchaînant, se combinant, se heurtant, parfois se neutralisant les unes les autres ? » (Morin, 2007, p. 17).

2.1.2.3 La crise : une opportunité d'évolution

La crise ne doit pas être seulement perçue négativement, mais aussi comme une opportunité évolutionniste, affirme l'auteur Bryon-Portet (2010). A cet effet, si on observe le sinogramme chinois on va se rendre compte qu'il est présenté avec deux symboles : « Le graphisme d'un sinogramme met en relation sa signification, sa forme et sa prononciation respectivement » (Tung, 2012,p. 113). Ainsi, chaque mot peut obtenir une représentation idéographique unique grâce aux combinaisons infinies d'éléments graphiques. Une pensée peut être définie par un signe et chaque nuance de la pensée peut avoir une peinture spéciale, précise Tung (2012). Ainsi, chaque mot a une physionomie particulière : « La création des sinogrammes relève d'un processus cogito-crétatif. L'esprit va projeter sur eux un sens, une idée. C'est pourquoi ce type d'écriture est aussi appelé « écriture de la pensée » : c'est une véritable opération de l'esprit qui montre déjà une démarche philosophique » (Tung, 2012,p. 114).

Wéi jī
CRISE = 危 机
 Danger Opportunité

Figure 3. Le sinogramme du « Wēi – Ji »

Source : L'esprit Wēi – Ji (Heiderich, 2006a,p. 5)

En adoptant ainsi, une pensée différente, on voit, que la culture chinoise n'aligne pas le mot crise au sens donné par la pensée gréco-latine. Ainsi, le mot crise « wēi ji » est composé de deux mots contradictoires : « wēi » désigne le danger et « ji » désigne

l'opportunité : « La crise ne peut être vue que sous deux visions contradictoires : d'une part la situation nuisible, le moment critique, l'état d'urgence exprimés par le caractère wēi ; et, d'autre part et simultanément, l'occasion favorable (ji hui ou ski ji), l'opportunité, la chance, toutes comprises dans le terme ji » (Laulusa, 2009,p. 63).

Selon la culture chinoise, « le wēi -ji » appartient à la pensée stratégique » (Heiderich, 2006a,p. 5). Nous pouvons sortir de la crise plus forts, profiter de l'opportunité pour se remettre en question et avancer comme le précise « la pensée wēi -ji est un perpétuel avènement autant qu'un événement » (Heiderich, 2006a,p. 5). Dans le même contexte de la langue chinoise, on propose de rapporter les mots danger et opportunité, tout d'abord conformément à l'écriture idéogrammatique, symbolique telle que relevé dans : « L'écriture poétique chinoise » (Cheng, 1977).

危	wei
險	xa
<hr/>	
机	ji
会	hui
<hr/>	
危	wei
机	ji

Figure 4. L'idéogramme Wēi Ji

Source : « L'esprit Wēi -Ji » (Heiderich, 2006b,p. 25)

En adoptant l'idée de Heiderich (2006a) et en restant dans le cadre de la culture chinoise :

- Le danger est la résultante de deux idéogrammes et non d'un seul : « wēi xan ».
 - ✓ « Wēi » à lui seul veut dire "suspendu".
 - ✓ « Xan » met en contexte cette suspension et donne la pleine signification de danger.

L'ambiguïté du signe « wēi » indique clairement l'ambivalence, l'instabilité, le changement qui sont induits par une crise.

- L'opportunité : Le mot est également l'union de deux signes « ji hui ».
 - ✓ « ji » désigne « chance »,
 - ✓ « hui » veut dire « réunir »

Toujours dans la langue chinoise, Heiderich (2006a) indique que le groupement des deux idéogrammes radicaux « Wēi » + « Ji » désignant « crise » revêt un caractère spécial, plus riche et plus complexe que la simple dichotomie danger / opportunité. Probablement elle est plus clair du point de vue de l'opportunité que révèle la crise. « Le « Wēi Ji » pourrait en effet se traduire également comme la chance suspendue : Suspendue étant entendu à la fois le possible (déjà la chance), mais également comme susceptible de chuter (présence du danger) » (Heiderich, 2006b,p. 25). Cette présentation, a l'avantage de focaliser notre attention sur des points clés de la notion de crise : « Les crises ne sont pas à éviter, ni inutiles, ni surprenantes. Elles sont présentes. Seule la tension compte » (Heiderich, 2006b,p. 24). Le « Wēi » et le « Ji » sont inévitablement indissociables et forment un équilibre délicat, affirme Heiderich (2006b).

La crise n'est pas perçue comme une fatalité ou un événement irréversible. Ceci nous rappelle la phrase de Nietzsche : « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort ». Cette idée a été expliquée par Laulusa (2009), qui précise aussi que la crise devrait être vue comme un événement attendu qui vient alimenter le cours des événements. D'ailleurs, c'est dans ce sens que dans la culture chinoise « la crise apparaît moins dramatique et plus naturelle, elle est dans l'ordre des choses » (Cayol, 2020). Dans une large mesure l'adoption de cette

pensée puise ses réserves du proverbe taoïste « Quand les choses arrivent à leur extrême, elles finissent par se modifier en leur contraire : Wu Ji Bi Fan » (Chen, 2015,p. 114).

En appliquant la perspective taoïste, les Chinois veillent à ne pas s'obstiner dans une position ou une optique, mais plutôt vivre le moment au présent. Cayol (2020) rapporte que ce peuple a vécu la crise de la Covid-19 comme un passage vers une autre étape, auquel aucun ne connaît l'issue, mais il est indispensable d'assurer une adaptation naturellement. Selon l'auteur c'est une belle image de la pensée chinoise basée sur le présent, l'observable et le sensible. D'ailleurs Heiderich (2006a) indique que l'Observatoire International des Crises (OIC) a fait du « Wēi Ji » son symbole.

Savoir accueillir les dangers de la crise avec cette idée de tant d'opportunités pour imaginer des scénarios différents, inattendus, innovants et créatifs, est l'un des aspects les plus constructifs du « Wēi Ji ». Les crises sont utiles pour l'apprentissage et le développement personnel, une idée développée par Laulusa (2009). Selon l'auteur apprendre du passé et du présent pour mieux maîtriser l'avenir est l'utilité ultime des temps de crise : « l'apprentissage n'est pas seulement acquisition de connaissances et savoir-faire, mais surtout connaissance et maîtrise de soi, renforcement d'une conduite vertueuse » (Laulusa, 2009,p. 65). L'auteur appuie son idée et affirme qu'« en période de crise, il est plus que jamais important d'avoir une forte cohésion familiale et sociale » (Laulusa, 2009,p. 65). L'auteur ajoute que pendant le temps de crise, c'est par le biais des relations interpersonnelles que l'on peut identifier les occasions d'affaires et accroître l'entraide entre les leaders d'un même réseau :« Le développement de soi : celui-ci conduit à se comporter en leader responsable, décent, prudent et qui se garde de tout excès et ne craigne pas les difficultés » (Laulusa, 2009).

2.2 L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL À L'ÉPREUVE DE LA CRISE

2.2.1 Une adaptation pour la survie

La crise sanitaire a bouleversé toutes les pratiques sociales et organisationnelles. En effet « la crise liée à la Covid-19 a un caractère existentielle car elle touche à la fois l'existence des humains et celle des organisations » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 168). Ce déclenchement soudain de la Covid-19 et cette décision brutale de confinement a troublé la stabilité de nos habitudes et nos comportements. Une déstabilisation qui nécessite une adaptation parce que « l'entrée en crise s'accompagne d'un certain nombre de catastrophes collatérales : quand la crise est soudaine, le choc est paralysant » (Parrochia, 2014,p. 204).

Considéré comme primordiale : « l'adaptation se définit comme un changement organisationnel qui se veut une réponse à l'apparition constatée ou anticipée de nouvelles conditions internes ou externes à l'organisation » (Brassard, 2003,p. 256). En effet, dans ce contexte de changement brutal, on voit des entreprises disparaître du marché du travail d'autres mises en danger : « Une crise comme celle du Coronavirus coûte très cher aux entreprises et peut menacer leur prospérité et même leur survie » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 175). On peut citer quelques entreprises qui se sont trouvées en situation d'handicape face à la Covid-19 comme le géant de la location Hertz, la compagnie aérienne Flybe, l'enseigne JC Penney ²¹. Cette non-adéquation des performances et des exigences dans ce contexte pandémique a causé une perturbation pour des entreprises dans divers secteurs d'activité comme la mode, l'aviation et le tourisme : « L'offre touristique s'est réduite, et risque de se réduire encore » (Marcotte et al., 2020,p. 6).

²¹ Antilla, Magazine. (2020,16juin). *Gouvernance d'entreprise*. Consulté le « 5 juillet2021 » <https://antilla-martinique.com/hertz-jc-penney-flybe-cinq-entreprises-en-faillite-revelatrices-dun-modele-a-bout-de-souffle/>

Cette situation pandémique est une coupure avec les pratiques antérieures : « Le monde ne tourne plus correctement. Les mesures requises pour nous protéger contre la pandémie de la Covid 19 grippent les rouages de notre vie en communautés » (Tchotourian, 2020,p. 120). L'expérience que nous vivons avec cette crise a changé la donne et a réajusté les conduites « en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail, de remise en cause du management » (Frimousse et Peretti, 2020a,p. 105). L'Humain est devant un dilemme identitaire accepter et reconnaître le non- sens de la Covid-19, d'une part, et exécuter une intelligence d'adaptation pour assurer la continuité et la survie, d'une autre part : « cette réalité - trop énorme - dépasse les capacités de compréhension et bouleverse les repères individuels et collectifs » (Mazade, 2011,p. 7).

Cette crise met le monde face à un défi de discontinuité : « Nous entrons dans l'ère des épidémies avec une variable exogène qu'ignoraient les économistes et les managers du monde entier » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 170). La survie est largement tributaire du pouvoir de la solidarité collective. C'est dans ce sens que « tout défaut de préparation du système, des cellules de crise, des directions, ayant des conséquences dramatiques » (Parrochia, 2014,p. 204). Ainsi, « l'objectif est donc de créer une sorte d'aide à l'apprentissage fondé sur la connaissance de savoirs opérationnels de base et d'une mise en pratique réelle de la volonté collective ainsi suscitée » (Parrochia, 2014,p. 204). Cette période « impose un changement de vision et de pratiques » (Lagadec et Guilhou, 2002,p. 158).

Pendant cette crise rappelons le rôle qu'a joué les médias. Un processus de flux télévisé sans fin. Des images que nous regardons en boucles : « au désir de voir, se substitue une demande d'images à voir (...) Le manque à voir est ce qui pousse la soif de voir » (Vernier, 1988,p. 16). La médiatisation des faits est tellement rapide et puissante qu'elle assure la couverture à grande échelle de toutes les informations. Pendant cette pandémie, les médias ont assuré la mise en évidence ce qui se passe dans l'autre bout du monde. On devient des récepteurs d'une image diffusée inconcevable parfois, mais qu'on

admet sans trop y penser. On se retrouve, dans un « cannibalisme de l'image qui réside dans sa propension à générer des modèles, à actualiser la confusion du réel et du modèle, voire à réaliser la précession de celui-ci sur l'événement » (Sauvageot, 2020,p. 24). Les médias étaient presque notre seule source et unique correspondant des événements. On reprend les termes de Jean Baudrillard non seulement c'est « la TV qui nous regarde » c'est « la TV qui nous pense ». La Covid-19 a dominé et a noyé le monde dans un flot d'images atypiques. Cette image qui est « une image-surface de mises en scène, une image-fragment éclatée, une image-pulsation propre à la fugacité de l'instant » (Sauvageot, 2020,p. 25).

A un moment donné, il a fallu adapter notre perception à ces images douloureuses et penser autrement pour assurer la continuité. C'est un « moment intense, parce qu'en général très court, la crise oblige à adopter des façons de penser inusuelles afin d'espérer un retour à la normale » (Portal, 2009b,p. 25). Il était crucial de cadrer ces images diffusées de façon répétitive et de se doter « d'un nouvel ordre mental dans lequel l'homme, le nouveau maître des lieux, pose son regard » (Sauvageot, 2020,p. 25). Il était question d'affronter cette réalité fragmentée par les médias pour mieux appréhender cette phase de crise : « le niveau de perception, la capacité d'adaptation, l'imagination, le courage et la résistance à la souffrance constituent donc autant de comportements que de vertus indispensables pour pouvoir la traverser, en tirer enseignements et perspectives » (Portal, 2009b,p. 25).

Pour s'adapter, il était question de briser ce recours médiatisé incessant à cette notion de crise qui devient « aujourd'hui trop répandue, trop extensive, pas assez précisée, pas assez opératoire » (Nsonsissa, 2011,p. 139). Il était nécessaire de percevoir la réalité de cette crise avec un véritable regard « - vue à distance- permettant la mise à distance analytique et critique, la séparation entre l'observateur et le visible, (...) entre le Sujet et l'Objet » (Sauvageot, 2020,p. 25). Ce qui signifie que pour assurer cette adaptation, il est d'essence de reprendre une position de penseur pour mieux cerner ce qui est divulgué. L'Homme, cet être complexe « face à l'usage inflationniste du terme crise, il convient d'exercer tout son esprit critique pour comprendre précisément ce que recouvre l'utilisation qui en est faite » (Dumont, 2001,p. 112). Ce qui est frappant pendant cette crise

pandémique, c'est cette quantité d'informations fulgurantes que nous attendons quotidiennement. On cherche à comprendre l'origine de ce virus sans avoir une réponse claire.

Comment expliquer qu'une civilisation qui connaît la mécanique quantique, qui a mis les pieds sur la Lune et qui a les moyens de bouleverser, à elle seule, le climat de la planète n'ait pu faire mieux, pour contrer un nouveau virus, que d'enfermer sa population à double tour pendant des mois, mesure digne du Moyen Âge, créant au passage la plus grande contraction économique de son histoire ? Bien sûr, le virus SARS-COV-2, responsable de la COVID-19, dont le taux de mortalité est nettement supérieur à celui de la grippe, représente partout sur la planète une très sérieuse menace à la santé. (Mousseau, 2020,p. 115)

Des questions sans réponse et entre ceux qui admettent sa provenance d'un marché à Wuhan, et entre ceux qui le nient « apparaissait clairement l'idée que la volonté divine n'était pas la seule cause d'une catastrophe majeure ayant causé 10 000 morts et que celle-là pouvait aussi être le fruit de vulnérabilités permises par la main même de l'homme » (Portal, 2009b,p. 20). Cette image illusoire d'un discours rassurant donné par un conseil scientifique laisse « une grande partie du public considérait la science comme le répertoire des vérités absolues, des affirmations irréfutables » (Morin, 2020a). Mais très rapidement, il était crucial de réaliser que le contenu de ce flux d'informations est parfois différent, parfois contradictoire : « Toutes ces controverses introduisent le doute dans l'esprit des citoyens » (Morin, 2020a). L'Homme est heurté à cet imaginaire qui désire admettre que la science détient la vérité de ce coronavirus et par conséquent elle est invincible : « L'une des principales leçons de la crise sanitaire est celle d'un questionnement de nos croyances et de nos pratiques » (Frimousse et Peretti, 2022,p. 199). Il était temps pendant cette phase de crise d'adapter notre regard à la science et de réfuter l'idée que pendant cette urgence, elle pourra, immédiatement, engager des recherches cliniques, trouver des nouveaux remèdes et prouver l'efficacité de tel ou tel médicament, explique Morin (2020a).

2.2.2 La créativité en temps de crise : un éveil de l'ingéniosité humaine

Pour sortir de la crise, les acteurs s'engagent dans un processus d'action qui « suscite une recherche de solutions de plus en plus radicales et fondamentales » (Morin, 2012,p. 147). L'éveil s'associe à un effort de recherche avec un double mécanisme de « destructivité/créativité ». On évoque l'idée de « déclenchement d'activités de recherche » dans la mesure où il y a « en même temps [...] une destructivité en action dans une crise qui s'approfondit une créativité en action » (Morin, 2012,p. 147). Dans ce sens, la recherche de solution peut prendre la forme d'une nouvelle formule juridique, une technique, une invention et même à corriger une idée fautive ou une connaissance insuffisante : « Il y a donc dans toute crise un déblocage des activités intellectuelles » (Morin, 2012,p. 147).

Cette quête de solutions créatives et constructives s'attache donc à la quête de solution de liquidation et de destruction : « cette recherche de solution reformera le système et fera désormais partie intégrante de ses dispositifs et stratégies de réorganisation » (Morin, 2012,p. 147). Ainsi, de nouvelles formes de solidarité apparaissent, des antagonismes s'intensifient et « l'action se trouve stimulée » (Morin, 2012,p. 149). La crise apparaît ainsi comme une opportunité et les acteurs vont changer le cours des événements ce qui va entraîner la transformation du système.

La crise porte en elle [...] non seulement la potentialité du retour au statu quo ante [...] non seulement la potentialité de désintégration du système en tant que système [...] non tant possibilité de désintégration [...]mais aussi et surtout des possibilités de changement. (Morin, 2012,p. 149)

2.2.3 L'essor de la digitalisation

2.2.3.1 La digitalisation au cœur des programmes d'action

La Covid-19, les mesures de distanciation ainsi que le confinement général ont renforcé le besoin du digital aussi bien pour les familles que pour les entreprises. On a vu

des « périodes de pointe allongées pendant la journée et la soirée » (OCDE, 2020,p. 3). Cette restriction à la mobilité qui s'impose, afin de limiter la propagation de la pandémie, a obligé plusieurs à rester dans leur maison, travailler ou étudier. En effet, « de la proximité, l'on est passé, à quelques exceptions près, au management à distance, au télétravail, au chômage partiel, mais surtout avec l'usage d'outils digitaux pour limiter les contacts humains » (Bley, 2020, cité dans Frimousse et Peretti, 2020,p. 175). La nécessité a fait qu'il a fallu investir dans les nouvelles plateformes en ligne : « En effet, la crise a obligé à repenser l'organisation du travail pour s'adapter aux restrictions sanitaires et a donné goût à une plus grande flexibilité grâce à l'utilisation massive des outils collaboratifs digitaux » (Bianchi, 2022, cité dans Frimousse et Peretti, 2022,p. 201).

En Tunisie, ce contexte a mis en évidence la nécessité imminente de développer l'infrastructure du digital, étant donné que « les différents réseaux ont des architectures et des anciennetés qui varient et peuvent être soumis à diverses contraintes » (OCDE, 2020,p. 3). En effet, cette « vision que l'on avait de l'accident, des catastrophes, ne répondait plus aux défis de l'heure » (Parrochia, 2014,p. 211). Il est important de penser à combler la fracture numérique dans la mesure où « la défaillance technologique posait des problèmes inédits, il ne s'agissait plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. » (Parrochia, 2014,p. 211).

Avant l'arrivée de la pandémie la majorité des opérations monétaires se font en cash : le public est réticent et « 3/4 des opérations monétiques et 84% de leur montant revêtent le caractère de retrait ²² ». Il est à préciser que selon un rapport de 2019 de l'observatoire de l'inclusion financière « environ 39 % des tunisiens n'ont pas de compte dans une institution financière formelle ». Devant l'urgence imprévisible les organisations se rendent compte de l'importance cruciale de réduire les transactions en cash pour éviter la propagation de la maladie. La raison pour laquelle on décide : « la publication d'une réglementation

²² Banque Centrale de Tunisie. (2020). *Rapport annuel*. Consulté le « 5 Octobre 2022 » https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/RA_2019_fr.pdf p 136- p 140

spécifique au paiement mobile ayant pour objet de normaliser les conditions et les règles de fourniture de services de paiement mobile notamment les règles juridiques, techniques, de sécurité (...) ²³». Les utilisateurs peuvent alors bénéficier d'un service numérique et créer un portefeuille virtuel sans être obligés de se munir d'un compte auprès d'une institution financière.

Pendant cette pandémie on s'applique « à exploiter pleinement le potentiel des outils technologiques en matière de paiements, d'étendre l'usage du canal digital aux autres paiements gouvernementaux, ce qui constitue le facteur clé du succès du « e-cashing » et de l'inclusion financière ²⁴». C'est ainsi, qu'une plate-forme nationale interopérable de mobile paiement est entrée en application avec les parties prenantes « en un temps record afin de faciliter le versement des aides sociales en dotant les bénéficiaires de portemonnaies digitaux pour recevoir ces aides ²⁴. »

Depuis le début de la pandémie, on aperçoit un changement dans les stratégies de la digitalisation : « En effet, la crise Covid-19 a fait prendre conscience de l'importance de la digitalisation » (Union des Banques Maghrebines, 2020,p. 36) . En effet, pour lutter contre la propagation de cette pandémie, on a opté pour une stratégie basée sur l'information, la sensibilisation et la communication comme l'indique Balhi et Ben Abdelaziz (2021). Les organismes officiels ont mis en place des campagnes massives de diffusion de messages préventives contre la Covid-19. Ils ont beaucoup misé sur la primauté des changements de comportements des personnes et des sociétés face à une pandémie pour restreindre sa propagation, comme le précise Freiman et al. (2011). Pour ce faire, une vague de créativité a fait de la digitalisation, non plus une opportunité, mais une réalité capable de propulser l'ingéniosité de plusieurs acteurs et de permettre une meilleure adaptation à ce contexte pandémique : « L'accès généralisé à internet a permis à nombre d'entreprises et d'individus de s'adapter à la crise » (OCDE, 2021b,p. 2).

²³ Banque Centrale de Tunisie. (2020). *Rapport annuel*. Consulté le « 5 Octobre 2022 » https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/RA_2019_fr.pdf

Il est à noter que « toutes les politiques frappées de plein fouet par l'épidémie, ont fait l'objet de mesures sectorielles adoptées en urgence, grâce à des procédés accélérées » (Provost-Vanhecke, 2020,p. 56). C'est ainsi qu'en Tunisie, plusieurs plateformes numériques ont été mises en place en un temps record. C'est dans ce sens que l'organisation de coopération et de développement économiques précise que « la crise relative au COVID-19 s'est révélée être un véritable catalyseur pour une digitalisation plus poussée des processus » (OCDE, 2021a,p. 23). La digitalisation des processus s'est traduite par la création et la mise en place de plateforme numérique. En se référant à Balhi et Ben Abdelaziz (2021), on peut citer à titre d'exemple :

- ❖ La mise en place d'un site web Horizon 2020 Tunisie.org. Ce site implique des intervenants dans divers domaines (entreprises publiques, universités, médecins, centres et observatoires nationaux ...) pour des initiatives de protection contre la Covid-19.
- ❖ L'entrée en application de la première plateforme publique de visioconférences permettant le télétravail (Visio.tn).
- ❖ Le lancement d'une plateforme numérique N3awen.com : par GoMyCode. Ce site a pour but de centraliser les initiatives d'aide contre la Covid-19.
- ❖ La création d'une plateforme test en ligne anonyme et gratuit de la Covid-19 https://www.who.int/topics/primary_health_care/alma_ata_declaration/fr/
- ❖ La mise en place d'un service téléphonique gratuit d'accompagnement pour les personnes en détresse psychologique.

Pendant cette crise, et afin de lutter contre la propagation du virus, il est indispensable de créer et d'adopter la transformation numérique comme plan d'action pour assurer la survie et la continuité. C'est dans ce sens que « les pouvoirs publics tendent à placer la transformation numérique au cœur de leurs programmes d'action » (OCDE, 2021b,p. 4). On souligne que « la crise de la Covid-19 a mis en exergue le rôle que peut jouer l'économie numérique au sein d'un pays » (Kende, 2020,p. 20). Cette transformation numérique sert à activer la mise en place de nouvelles pratiques et à contribuer à la création

de nouvelles formes d'innovation : « La transformation numérique consiste à adopter les technologies pour augmenter la productivité, la valeur, la création et le bien-être social » (Er-Rays et al., 2022,p. 1048). On voit alors, et pendant cette phase de crise pandémique, des services publics et privés qui se sont digitalisés pour assurer une adaptation dans ce contexte de crise : « La transformation numérique est devenue un thème important qui s'impose à présent comme étant élément décisif de réussite des missions d'une organisation privée ou publique, d'un système économique, d'une administration publique ou plus largement, d'une nation » (Er-Rays et al., 2022,p. 1051). Comme exemples on peut se référer à ceux cités dans Gharbi (2020) :

- ❖ Les sociétés, ayant subi des dommages causés par la pandémie, peuvent envoyer une demande d'accompagnement au cellule de crise mis en place par le ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises. Cette demande est envoyée via une plateforme conçue à cet effet pendant la Covid-19.
- ❖ Pour assurer l'accompagnement des entreprises et des salariés et contenir les retombées du confinement général, une plateforme digitale est mise en place par le ministère des affaires sociales.
- ❖ Pour application des dispositions exceptionnelles du confinement général, une nouvelle plateforme (BATINDA) est développée avec la collaboration des Ministère des Affaires Sociales, ministère des Finances, Ministères des Technologies de la Communication. Elle est mise en place en faveur des petits commerçants et des artisans, des personnes exerçants pour leurs propres comptes et ayant des cartes professionnelles. Et elle est destinée à centraliser la procédure de demande des aides exceptionnelles.
- ❖ Le ministre des finances signe un accord pour la mise en place du « portefeuille digital » (Wallet). Cette application permettra la distribution des aides sociales.

Pour conclure, il est à noter que la nécessité d'une action rapide pour la réorganisation des tâches et la mise en place d'un plan opérationnel semble être cruciale

pour la gestion des organisations. Dans ce contexte turbulent, les pratiques organisationnelles, la culture et les processus d'organisation sont aussi déterminants que les outils et les moyens technologiques de gestion de l'information. En effet, « la crise sanitaire a donné un coup d'accélérateur imposant au management de considérer le volet digital comme essentiel dans les attributions et niveaux de connaissance des employés » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 175). Cette crise est, non seulement un défi d'innovation pour les services rendus en Tunisie, mais aussi une opportunité pour les organisations à s'adapter pour le numérique en un temps court : « La crise a apporté la démonstration frappante du potentiel des technologies numériques et certaines évolutions pourraient être trop profondes pour qu'un retour en arrière soit envisageable » (OCDE, 2021b,p. 3).

2.2.3.2 La crise : un accélérateur de la digitalisation

En Tunisie, l'accélération de la digitalisation est une stratégie indispensable et non un élément facultatif pour se prémunir contre les risques inévitables de cette crise pandémique: « Les sévices de la Covid-19 ont imposé une manière de se comporter et conséquemment une façon de travailler...à distance, à l'exception de certains secteurs en raison de la nature de leur activité » (Frimousse et Peretti, 2020a,p. 114). Cette accélération n'est pas tributaire d'une mise en place d'une nouvelle structure technologique puisqu' « il est nécessaire de soutenir les infrastructures existantes et de les rendre abordables, pendant que les contenus et services sont adaptés et adoptés pour une utilisation immédiate » (Kende, 2020,p. 21), mais plutôt de finaliser des plans et les programmes qui sont restés dans un stade de réflexion : Grâce (à cause ?) de la crise sanitaire, les réseaux existants se sont réinventés ou inventés par d'autres » (Provost-Vanhecke, 2020,p. 62). Dans ce contexte où la distanciation physique est obligatoire on affirme qu'« il est particulièrement nécessaire de renforcer les économies numériques en développant l'utilisation des paiements numériques, du commerce électronique et des autres outils numériques, ainsi qu'en soutenant l'innovation et les startups » (Kende, 2020,p. 22) .

La Covid-19 oblige le monde à se tourner massivement vers le digital, et changer même les pratiques. Une idée avancée qui indique qu'« il y a une explosion des e-learning, e-commerce, e-client, etc. Cette recherche d'adaptation des outils dans ce contexte risque de devenir les nouvelles habitudes même après la pandémie » (Frimousse et Peretti, 2020a,p. 114). C'est dans cette optique que le gouvernement tunisien a publié les lois relatives à la mise en application de certains projets, qui sont stagnés à la phase initiale. On cite à titre d'exemple :

- ❖ Un décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-31 du 10 juin 2020 est entré en vigueur. Ce texte de loi vient cadrer l'échange électronique des données entre les structures et leurs usagers et entre les structures²⁴. Cette loi est mise en place pour assurer la passage vers l'administration électronique.
- ❖ Un décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-17 du 12 mai 2020, relatif à l'identifiant unique du citoyen ²⁵. Ce dernier constitue une primauté dans la stratégie de digitalisation « Tunisie Digitale 2020 ». Il est à préciser que d'après l'observatoire du secteur de la sécurité en Tunisie, que le projet du registre de l'identifiant unique a fait « l'objet d'un mémorandum d'entente entre les départements des Technologies et des Affaires locales et l'Instance nationale de protection des données personnelles (INDP) depuis début 2017 ²⁶. »

²⁴ *Décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-31 du 10 juin 2020, relatif à l'échange électronique des données entre les structures et leurs usagers et entre les structures.* Consulté le « 5 Novembre 2022 » <https://legislation-securite.tn/fr/law/104842>

²⁵ *Décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-17 du 12 mai 2020, relatif à l'identifiant unique du citoyen.* Consulté le « 5 Novembre 2022 » <https://legislation-securite.tn/fr/law/104817>

²⁶ *Décret- Loi. (2020/05). Les détails sur l'Identifiant unique citoyen.* Consulté le « 5 Novembre 2022 » <https://www.observatoire-securite.tn/fr/2020/05/13/promulgue-par-decret-loi-les-detaills-sur-lidentifiant-unique-citoyen/>

- ❖ L'entrée en application de la signature électronique. La loi lui a conféré « la même force probante que la signature manuscrite ²⁷. »

La pandémie, cette crise imprévisible, a donné la chance aux entreprises d'enregistrer une accélération dans la mise en application de certains projets débutés depuis des années : « Bien que l'origine de la crise vienne de l'extérieur comme dans le cas du Covid-19, les entreprises peuvent se vacciner pour stimuler leur système immunitaire » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 169). C'est ainsi que « l'année 2019 s'est inscrite dans la continuité de mise en place du portefeuille des projets stratégiques de modernisation et de refonte des Infrastructures de Marchés Financiers démarrés depuis 2016 ²⁸. » .

Pour conclure, la crise n'a pas seulement impacté l'activité économique de la Tunisie, mais elle a aussi développé de nouveaux modes et pratiques de paiement numériques. Cette incertitude face à la Covid-19 est une opportunité pour l'innovation et la transformation digitale.

Le développement des paiements numériques dans les pays qui n'y ont pas accès peut prendre davantage de temps, car les obstacles réglementaires peuvent jouer un rôle dans le coût de développement de ces services. Néanmoins, la crise peut fournir l'impulsion nécessaire au lancement de ce processus, de toute façon indispensable au développement d'une économie numérique. (Kende, 2020,p. 21)

²⁷ Décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-31 du 10 juin 2020, relatif à l'échange électronique des données entre les structures et leurs usagers et entre les structures. Consulté le « 5 Novembre 2022 » <https://legislation-securite.tn/fr/law/104842>

²⁸ Banque Centrale de Tunisie. (2020). *Rapport annuel*. Consulté le « 3 octobre 2022 » . https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/RA_2019_fr.pdf

2.2.4 De l'autorité à la responsabilisation : vers un changement de paradigme

2.2.4.1 Rupture avec l'autorité accablante et résilience avec la communication

Pendant la crise sanitaire et quand la continuité du service est devenue nécessaire, l'exercice de l'autorité a perdu son sens. Cette idée est avancée par Bordes et Boumrar (2022) qui selon eux, d'emblée cette autorité n'a plus d'autorité. L'ultime objectif n'est plus d'exercer l'autorité, mais plutôt « à assurer la continuité de l'État et des fonctions essentielles de la nation en cas de crise majeure sur le territoire national » (Bordes et Boumrar, 2022,p. 59). Il s'avère que « la relation d'autorité n'est pas une fin en soi » (Quinche, 2019,p. 71). En effet, pour continuer à exercer son rôle, l'État doit veiller, en ce temps de catastrophe majeure à « assurer la constitution d'une autorité qui ne soit pas autoritaire, mais fondée en rationalité, sans hybris démesurée » (Quinche, 2019,p. 70).

Ne pouvant pas déroger aux textes de lois, il a fallu penser autrement. S'alignant toujours à la réglementation en vigueur et au contrôle de l'État, il est d'essence de trouver un autre moyen d'exercer l'autorité. A cet effet, « la communication ne pouvait m'apparaître que comme importante » (Morin, 2018,p. 130). Il en découle que pour créer un terrain fertile pour la collaboration « le dialogue ainsi pensé, devient garant de l'autorité, à la fois lieu de pensée commune, partagée, où le sens peut advenir parce que nous somme plusieurs, à l'explicitier, à le définir » (Quinche, 2019,p. 70).

2.2.4.2 La communication : un pari à soulever

L'imprévisibilité de cette crise cause des conséquences significatives, sûrement parce que « la notion d'imprévisibilité pose ici un certain nombre de problèmes » (Mazade, 2011,p. 7). En effet, ce changement brusque nécessite une transformation et une adaptation immédiate. En revanche, ceci s'avère une mission lourde vu que « ces mutations sont d'autant plus critiques dans le secteur public que les outils de gestion utilisés pour répondre au changement sont souvent mal adaptés » (Rochet et al., 2008,p. 72).

Quoiqu'il soit, dans ce contexte d'urgence et devant l'obligation de continuer, le temps de l'autorité dominante est révolu et à l'heure actuelle : « l'échange est un pari » (Pascal, 1962). Ainsi, il est judicieux d'infléchir la communication aux besoins de l'entreprise pour aboutir à cet objectif de continuité de service et garder l'image de l'entreprise publique. Il est à rappeler que « l'entreprise est une affaire de société. En effet, les entreprises portent une contribution sociale considérable et leur présence (...) sur un territoire donné est d'une importance capitale pour le bien-être et la prospérité d'une communauté ou d'un État » (Tchotourian, 2020,p. 24). Il en découle que dans l'exercice des fonctions, il est important de préserver l'image de cette entreprise publique.

La gestion de la sortie de la crise est d'ailleurs éloquente : dans le cas d'un désastre majeur, on pourrait penser, écrit Lagadec, non seulement à une prise en charge responsable des effets de la drame, mais encore des initiatives fortes (...) pour ne pas lier l'image de l'entreprise concernée à celle de l'abomination.(Parrochia, 2014,p. 204)

En d'autres termes, ce n'est plus possible de continuer dans la même ligne de gestion et d'imposer une autorité accablante pour sortir de la crise : « Le dialogue apparaît ainsi comme un garant » (Quinche, 2019,p. 70). Un éveil qui a permis une nouvelle forme du langage et une nouvelle présentation de l'information, loin d'un cadre autoritaire. Réellement, « la crise sanitaire a fait apparaître d'autres comportements entre collègues et managers et leur style de communication a changé » (Provost-Vanhecke, 2020,p. 95). Cette nouvelle façon de faire devient l'un des facteurs mobilisateurs pour responsabiliser les équipes.

En conclusion, il est nécessaire de comprendre que cette crise « met donc en avant un organigramme de l'organisation de la réponse avec les sous-ensembles d'acteurs impliqués, leurs interrelations » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 25). Le meilleur retour est celui qui touche principalement les personnes, personnels et leurs degrés d'engagement et d'attachement au travail pendant cette crise : « Lorsqu'un système est confronté à une crise, un ensemble d'acteurs va prendre en charge la gestion de cette crise soit parce que c'est sa

responsabilité, soit parce qu'il se sent investi de ce rôle » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 25). Dans ce sens, il faut reconnaître que toutes les compétences sont nécessaires, de l'agent au chef. On affirme ainsi que « la crise sanitaire a révélé encore plus fortement la nécessité pour l'entreprise d'inclure toutes les personnes quels que soient leur profil personnel et leur statut » (Frimousse et Peretti, 2022,p. 199). Dans ce contexte, où le personnel va venir à manquer, il faut communiquer tout d'abord, représenter et modéliser la situation pour prendre position par rapport à cette situation de crise. On rejoint la pensée de Morin (2018) « j'avais la conviction qu'il n'y a pas d'organisation sans communication » (Morin, 2018,p. 130) .

2.2.5 La genèse d'un plan de gestion réglementé

La CNSS est confrontée à des règles de lois particulières en raison de son appartenance au secteur public. Son importance dans le pays constitue un indice déterminant dans la conciliation de deux finalités à savoir son autonomie et sa rentabilité dans le but de satisfaire l'intérêt collectif de l'État. C'est dans ce sens que : « l'entreprise doit être considérée, (...), comme l'acteur central de la croissance économique, du progrès technique et de l'innovation » (Asselain, 2007,p. 154). Ce qui demeure frappant à ce niveau, que l'ultime objectif ne va pas consister à opérer un choix entre ces deux finalités, mais à canaliser les chemins pour atteindre l'intérêt général d'un côté et la poursuite du maintien de l'activité de l'autre part. Ce qui constitue un défi majeur pour la CNSS en temps de pandémie : « L'entreprise est une affaire de société. En effet, les entreprises portent une contribution sociale considérable et leur présence (...) sur un territoire donné est d'une importance capitale pour le bien-être et la prospérité d'une communauté ou d'un État » (Tchotourian, 2020,p. 24).

Depuis le début de la crise sanitaire, les autorités publiques n'ont pas tardé à émettre un nouveau mode de gestion qui vient réglementer : la réparation et le travail par équipe, l'aménagement du temps de travail, l'octroi des indemnités, une prise en considération par

l'employeur sur l'exécution du travail pendant la pandémie, etc. Le nouveau cadre réglementaire a eu aussi recours à « la technique de l'hibernation des dispositions du code du travail relatives à l'effet de la force majeure sur le sort du contrat de travail » (Mzid, 2021,p. 134).

2.2.5.1 La législation pour une nouvelle organisation de travail

Afin de préserver la sécurité des personnes, la Tunisie a opté pour la restriction de certaines libertés. D'ailleurs Duhaim (2020) précise : « Quand la santé publique est en cause, comme en temps de pandémie, l'État doit assurer la santé de tous, ce qui peut impliquer des mesures exceptionnelles limitant l'exercice de certains droits ²⁹ ». Néanmoins, le législateur a accordé une priorité absolue à la sécurité et à la protection des personnes dans leurs milieux de travail. C'est dans ce sens que « les pouvoirs publics ont été amenés à intervenir par des textes juridiques de circonstances, en adoptant des mesures exceptionnelles qui ont touché les domaines les plus variés » (Mzid, 2021,p. 134). Donc pour assurer la continuité du travail des personnels de l'État et des entreprises publiques, les autorités publiques ont réglementé la nouvelle organisation de travail pendant ce temps de crise. Il est à préciser que « le code du travail a institué à la charge de l'employeur une obligation générale de sécurité, en lui imposant de prendre les mesures nécessaires et appropriées pour la prévention et la protection des salariés contre les risques professionnels » (Mzid, 2021,p. 136). Le législateur met en vigueur un décret n° 2020-156 du 22 mars 2020 qui vient définir les besoins essentiels et les exigences nécessaires pour assurer la continuité des services vitaux dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de confinement total.

²⁹ Duhaim, B. (2021). *Les droits de la personne en temps de pandémie*. Consulté le « 5 Janvier 2023 ». <https://www.fondationtrudeau.ca/activites/balados/les-droits-de-la-personne-en-temps-de-pandemie>

Selon les dispositions du présent décret :

- On fait application à la session unique dans les administrations centrales, les services extérieurs, les municipalités et les organismes publics à caractère administratif. Les horaires sont répartis du lundi au vendredi sur deux périodes à raison de cinq heures de travail comme suit :
 - ✓ Première période : De huit (8) heures à treize (13) heures,
 - ✓ Deuxième période : De neuf heures trente minutes (9.30) à quatorze heures trente minutes (14.30)
 - Le personnel sera réparti de façon équilibrée sur les deux périodes ci-dessus sur la base d'une communication interne du chef de service administratif central ou celui qui occupe un poste équivalent.
 - L'organisation des permanences et des réunions de service continuent de s'appliquer conformément à la réglementation en vigueur dans certains établissements publics.
 - Exceptionnellement, le chef d'une structure administrative occupant au moins « un emploi fonctionnel de directeur d'administration centrale ou un emploi équivalent » peut réduire les heures de travail, ci-dessous mentionnés, et ce pour les femmes enceintes et les personnes atteintes des maladies dont la liste est prévue par décret. A cet effet, les employés concernés doivent soumettre une demande et être autorisé à ne pas se présenter dans les lieux de travail tout en restant considérés en position de travail.
 - Tout salarié qui a été mis en quarantaine sur ordre de l'autorité sanitaire compétente, ou qui, après avoir averti la direction de quelque manière que ce soit en laissant une trace écrite, y compris par courrier électronique, justifie l'isolement volontaire est considéré comme étant à l'isolement.
-

- En cas d'aggravation de la propagation de la pandémie, les ministres, les chefs de collectivités locales, les chefs d'organismes publics et d'entreprises publiques, après concertation avec le ministre de la santé et des services publics auprès du cabinet du gouvernement, peuvent réduire le nombre d'heures de travail.

2.2.5.2 Un alignement à la législation : une réponse claire et souple à la loi

Afin de se confirmer à la législation et la réglementation en vigueur, le président-directeur général de la CNSS, a traduit ces textes de loi en notes de services internes. L'objectif est de protéger le personnel et assurer la continuité de l'organisation dans la mesure où : « les salariés ont essentiellement besoin d'une protection de leur intégrité physique, étant exposés au risque de contamination par le Coronavirus à l'occasion de l'accomplissement de leur activité au sein de l'entreprise » (Mzid, 2021,p. 136).

a) *La répartition des équipes*

- Une note de service N* 14/2020 en date du 17 Mars 2020, qui applique littéralement le décret gouvernemental n° 2020-153 du 17 mars 2020. Le chef de la structure administrative émet une note interne pour répartir les équipes et combler les deux plages horaires.
- Une note de service N* 18/2020 en date du 23 Mars 2020 : Elle vient appliquer le communiqué de la présidence du gouvernement datant du 20 mars 2020 à propos des mesures pratiques visant à assurer la continuité du service public pendant le confinement. Cette note vise à réduire la propagation du virus, assurer la sécurité des agents. Il fournit aussi le modèle d'autorisation de circulation pendant la période de confinement. Le PDG de la CNSS précise qu'il est porté à la connaissance de tous les responsables aux niveaux central et régional qu'afin d'assurer le minimum des services au profit des affiliés de caisse il a été décidé d'approuver la liste des

cadres et agents suivante et ce durant la période du confinement sanitaire général déterminée jusqu'au 4 avril 2020 :

- ✓ Au niveau central : Le directeur central, le directeur et le directeur chargé de direction : chaque responsable d'un service est appelé à désigner les agents qui seront chargés pour assurer le minimum de service.
- ✓ Au niveau régional : Les services suivants seront assurés par une équipe de travail de 9 personnes au maximum pour la continuité du service public, à savoir : l'accueil, la caisse et le contrôle caisse, l'unité de recouvrement, unité immatriculation et le compte individuel, unité prestataire et service social, unité des pensions, unité financière.

b) *Le comité central de crise*

- Une note de service N* 20/2020 en date du 3 Avril 2020, précisant que pour préserver la sécurité des agents et afin d'éviter la propagation de la pandémie de la Covid-19, un comité central de crise est créé sous la supervision de la direction générale, et présidé par le médecin de travail au sein de la CNSS. Selon la note :
 - ✓ Le comité est formé par la direction centrale de développement des ressources humaines, la direction de l'information et de la communication, la direction des coordinations entre les bureaux, la direction des policliniques et du centre d'appareillage orthopédiques, la direction des bâtiments et des équipements, et un représentant des agents de la cellule de la santé et de la sécurité.
 - ✓ Le comité veille sur le suivi des conditions sanitaires au sein des différents départements de la CNSS. Il est chargé de prendre des mesures préventives à la protection des agents et suggérer des actions

nécessaires pour faire face aux difficultés urgentes. Le comité se base sur les rapports préparés par les cellules de ``vigilance et d'avis`` mis en place au sein des structures de la CNSS. Ces rapports sont communiqués régulièrement à la direction des policliniques et la direction de coordination entre les bureaux.

2.3 L'HOMME AU CŒUR D'UNE ORGANISATION EN CHANGEMENT

2.3.1 Le défi du changement organisationnel

Devant faire face à cette pandémie et pour subsister aux pressions qui y sont liées, les organisations doivent mettre en place des dispositions qui prennent en charge les procédures d'intervention, étant donné que « hors crise, lorsque la société fonctionne « normalement », la planification d'urgence et la gestion de crise sont invisibles » (Fallon et al., 2020,p. 7). Il est donc judicieux de trouver, en un temps record, un moyen de reconnaître le drame de la crise, d'aliéner les comportements: « les entreprises mettent en évidence dans ces moments leur agilité, leur innovation, leur adaptabilité » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 174).

Les organisations doivent générer des changements dans les stratégies d'actions. Pour Brassard (1996) « le changement est défini comme un processus plus ou moins complexe par lequel sont modifiés un ou plusieurs éléments de l'organisation. Le changement vise soit l'adaptation de l'organisation, soit son développement » (Brassard, 1996, cité dans Brunet et al., 2016,p. 25). Cette phase de changement nécessite un éveil pour pouvoir proposer des solutions et assurer la continuité : « L'expérience du traitement des crises amène en effet à une prise de conscience plus large » (Parrochia, 2014,p. 209). Ceci représente, pendant ce moment de mutation inédit, un défi , étant donné que « l'organisation ne peut pas changer, car un changement requiert la modification des comportements, des habitudes et des façons de travailler » (Pignier-Hondareyte, 2021,p. 6).

La priorité de chacun est fondamentalement liée au maintien des responsabilités. Il est essentiel que chacun « veillera à ne pas manquer à ses devoirs à trouver une réponse graduée à l'événement en évitant toute sous- ou sur- réaction » (Parrochia, 2014,p. 207).

Avec l'annonce de l'état d'urgence et des mesures de confinement, il faut une adéquation entre les personnes et leurs milieux de travail parce que le climat « agit comme catalyseur pouvant freiner ou accélérer un changement organisationnel, agir sur le bien-être psychologique et la détresse, voire même sur les comportements délictueux » (Brunet et al., 2016,p. 14). Il est à noter que le climat organisationnel est souvent comparé à la personnalité d'un individu, les gestionnaires ou les preneurs de décisions doivent d'abord savoir à qui ils ont affaire, quelles dimensions posent le plus de problèmes et quelles dimensions ils peuvent accommoder pour résoudre les problèmes, précise Brunet et al. (2016).

Ces changements brusques et brutaux ont fait naître de nouveaux problèmes comportementaux et organisationnels : « la pandémie mondiale de Covid-19 a révélé une série de problèmes ou de questions interculturels qui doivent être étudiés pour mieux comprendre les aspects liés à la souffrance humaine, aux perturbations sociales, et les inégalités économiques » (Kulich et al., 2021). La crise actuelle a changé notre vision à la réalité et a modifié nos comportements et nos interactions avec notre environnement. C'est dans cette optique que « la volonté de sortir de la pandémie de coronavirus fait émerger un besoin de réinventer les présupposés économiques. Pour changer l'entreprise, il faut changer la manière de la percevoir » (Tchotourian, 2020,p. 12). Ce processus nécessite un accompagnement dans la mesure où les changements dans le mode de gestion sont « perçus par l'employé, qui les observe, les vit et agit en fonction d'eux » (Brunet et al, 2016).

L'organisation qui souhaite agir en temps opportun est tenue de réviser ses rapports avec son capital humain et « à s'appuyer sur toute la richesse de son capital humain qui, au-delà de la diversité visible (...), se nourrit également de la diversité des situations et des contraintes personnelles des parcours ou des modes de fonctionnement et des sensibilités » (Frimousse et Peretti, 2022,p. 201). Pour assurer sa continuité, l'organisation doit

décloisonner les esprits et mobiliser les personnes autour d'objectifs globaux en fonction de la nécessité de la présente situation de crise : « Eviter l'isolement de ses collaborateurs, être prévisible et joignable pour les échanges et le support aux opérations les plus difficiles est, en pleine crise, l'enjeu principal du management de terrain » (Autissier et al., 2020,p. 60). Préserver le côté humain de l'organisation pendant cette crise est un objectif à atteindre. L'une des principales priorités des entreprises est de répondre aux préoccupations des employés concernant les congés de maladie, la quarantaine et leurs responsabilités familiales , explique Tchotourian (2020).

Il est crucial de comprendre que ce capital est indispensable et il « a une place incontournable, en cas de crise (...), car l'homme est au cœur de celle-ci et du processus conduisant à sa gestion » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 26). On ne peut plus continuer à réduire l'Homme dans des tâches précises. Clairement, « les hommes ne sont pas nés pour employer leur temps à mesurer des lignes à examiner les rapports des angles, à considérer les divers mouvements de la matière, leur esprit est trop grand, (...) pour l'occuper à de si petits objets » (Arnauld, 1662,p. 10). Le capital humain est le gage de l'organisation, c'est pourquoi « plus que jamais, les conseils d'administration doivent se montrer proactifs, agiles, curieux, good steward, engagés, quitte à se substituer à la haute direction et à se réunir virtuellement et plus souvent » (Tchotourian, 2020,p. 45).

En conclusion, il est impensable de traiter la crise en étant à l'écart des évènements. Dans ce sens, les parties prenantes et les personnes au sein d'une organisation devront se doter d'un vif intérêt à s'engager, à analyser, à comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent et à penser que « l'entreprise est Humaine ». La conceptualisation de cette perception influence le comportement organisationnel : « le climat est la résultante d'une perception partagée à l'égard des politiques, des procédures et des pratiques organisationnelles, qu'elles soient formelles ou informelles » (Brunet et al., 2016,p. 19). Il s'avère judicieux de collecter rapidement des renseignements « ouvrir un livre de bord de la crise pour en assurer un suivi écrit, réunir une équipe de traitement de crise, afin de permettre au reste de l'organisation de continuer à fonctionner, faute de quoi d'autres crises

pourraient s'ensuivre » (Parrochia, 2014,p. 207). Il faudra situer le comportement des personnes dans le contexte actuel de la pandémie. Il s'avère que « penser comprendre le comportement d'un individu au travail sans tenir compte de son environnement peut facilement mener à des conclusions biaisées ou carrément fausses » (Brunet et al., 2016,p. 13).

2.3.2 Le travail : un engagement qui revivifie l'humain

Pendant cette crise l'organisation a besoin de son capital humain : ses leaders et ses collaborateurs. Ce capital est un avantage concurrentiel, qui grâce à lui, le travail devient une source d'efficacité qui atteint les objectifs escomptés : « Le travail humain est la source de la création de la valeur économique » (Gomez, 2016,p. 10). Si on souhaite le préserver et « aussi, pour espérer redonner au travail ses fonctions d'épanouissement, c'est [au] management qu'il faut repenser » (Maugeri, 2017,p. 2). C'est dans cette optique que « les gestionnaires doivent non seulement s'assurer que les objectifs fixés remplissent d'enthousiasme le personnel, mais que chaque salarié comprenne parfaitement en quoi la réussite collective dépend de sa contribution individuelle » (Prahalad et Hamel, 1994). Dans ce sens l'apport de chacun dans l'organisation doit être au cœur des préoccupations managériales : « L'individu pour s'accomplir doit pouvoir se sentir utile » (Maugeri, 2017,p. 2). Il faut revaloriser la participation de chaque personne et leur donner l'élan pour aller en avant dans l'accomplissement de ses tâches dans la mesure où « le travail nous permet d'agir sur un environnement qui nous contraint, de nous libérer de la dépendance aux autres, d'exprimer des talents et, par-dessus tout, de donner du sens à nos actes » (Gomez, 2016,p. 12).

Il en découle que, pour la survie de l'entité organisationnelle, nous avons besoin de personnes, qui travaillent sur elles-mêmes, avec un engagement individuel pour le bien collectif : « Les hommes (...) sont obligés d'être justes, équitables, judicieux dans tous leurs discours, dans toutes leurs actions et dans toutes les affaires qu'ils manient, et c'est à quoi

ils doivent particulièrement s'exercer et se former » (Arnauld, 1662,p. 10). C'est dans ce sens que ces pratiques permettent un apprentissage opérationnel optimal pendant les temps difficiles, étant donné qu' « en situation de crise, les individus doivent agir rapidement et efficacement. S'il paraît difficile d'être logique en période de crise, un minimum de formalisation et de formation préalable est nécessaire (...), car ils sont susceptibles d'aider les acteurs à matérialiser leurs pensées » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 27). Néanmoins, pour mener à bien cet apprentissage, il faut briser les idées figées parce que « tant que l'homme est plongé dans la situation historique, il lui arrive de ne même pas concevoir les défauts et les manques d'une organisation politique ou économique déterminée » (Sartre, 1943,p. 510). Il faut aussi comprendre que nous avons besoin de couper avec cette logique où les travailleurs dans l'organisation prennent pour acquis tous ce qui est dit et « laissent entrer toutes sortes de discours [...] ; ils aiment [...] les supposer pour véritables que de les examiner [...], et raisonnent [...] sur ces principes, sans presque considérer ni ce qu'ils ne disent ni ce qu'ils pensent » (Arnauld, 1662,p. 11). Absolument, il est crucial de revivifier la personne dans son organisation et ruiner cette logique que « le travailleur se vit comme un pion sur un échiquier où il n'a rien à dire » (Maugeri, 2017,p. 4). Il faut, tout d'abord, rompre cette conception qu'« on travaille parce qu'il faut, (..) gagner son pain » (Gomez, 2016,p. 12), admettre, ensuite, que le travail lui-même constitue une valeur importante pour la majorité d'entre nous » (Morin et Cherré, 1999,p. 83) et penser, enfin, que « le travail est l'activité de l'être humain » (Juban, 2018,p. 159). Il est essentiel ainsi, que la structure organisationnelle met en exergue la touche humaine et introduit la logique que « pour que le travail (...) satisfasse, il faut pouvoir l'investir d'un sens » (Maugeri, 2017,p. 2). Et ce sens est largement tributaire du concept d'engagement : « C'est l'engagement qui constitue le principal effet du sens que trouvent les personnes dans leur travail » (Morin et Cherré, 1999,p. 84). Il est crucial de concevoir l'engagement comme une manifestation du soi et non comme une obligation d'un contrat : « L'engagement convoque le soi en soi » (Pierron, 2006,p. 60). C'est un engagement fondamentalement lié à la personne : « Le travail n'est pas une valeur dont on s'honore. Le travail est un fait concret, physique, l'engagement des corps, des esprits, des sens pour agir sur ce monde » (Gomez, 2016,p. 37).

L'engagement pendant cette phase de crise fait émerger un sens d'auto responsabilisation dans la mesure où « l'engagement suppose de s'engager » (Pierron, 2006,p. 60). Cette responsabilité confère une valeur aux actions, et cette valeur est humaine :« l'immédiat, c'est le monde avec son urgence et, dans ce monde où je m'engage, mes actes font lever des valeurs comme perdrix » (Sartre, 1943,p. 77). D'où la grandeur et l'affinité de cette alliance puisque « l'engagement raconte l'histoire de celui qui s'y est engagé, de telle sorte qu'il découvre, après s'être engagé, un visage de lui-même qu'il n'aurait pas imaginé » (Pierron, 2006,p. 60).

Pendant cette crise, il est plus que jamais temps de préconiser une vision qui permet de se libérer de l'aliénation du travail salarié et de comprendre que « les entreprises doivent inventer les parades appropriées pour conserver un personnel impliqué » (Maugeri, 2017,p. 4), en commençant tout d'abord par donner de la valeur à l'humain, à son engagement et à son travail dans l'organisation. Sans aucun doute « sans travail, toute vie pourrit. Mais sous un travail sans âme, la vie étouffe et meurt » (Juban, 2018,p. 159).

En conclusion, la pandémie a dévoilé la nécessité de penser à l'apport indéniable de l'homme dans l'organisation ; et c'est déjà dit que « la réintroduction des gens en création de valeur est l'effet essentiel hérité de la Covid-19 » (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 115). Si on veut appréhender la plus-value, il faut donner une occasion à chaque personne de montrer ses compétences et communiquer ses savoirs librement, sans crainte ni discrimination. Cette brutalité de la crise nous a incités à comprendre que « l'arrangement de nos diverses connaissances est libre comme celui des lettres d'une imprimerie ; chacun a droit d'en former différents ordres, selon son besoin, quoique, lorsqu'on en forme, on les doit ranger » (Arnauld, 1662,p. 18). Il faut donc encourager les personnes dans leurs milieux de travail, à exposer leurs connaissances, les aligner aux objectifs et d'adopter les plus utiles dans le processus organisationnel. Ce disant : « Il suffit qu'une matière nous soit utile pour nous en servir, et la regarder non comme étrangère, mais comme propre » (Arnauld, 1662,p. 18). Pour ce faire il faut veiller à une interaction entre les équipes qui aura une valeur ancrée dans les techniques et les pratiques quotidiennes. Ce temps

d'urgence nous a prouvé la nécessité d'un effort collectif et même « les théories du développement organisationnel nous ont appris que ce type de situation nécessitait un changement des méthodes de management [...] il faut [...] faire preuve d'une grande qualité d'interaction avec toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise » (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 115).

2.3.3 Le capital humain : un facteur différentiel dans l'organisation

2.3.3.1 Le capital humain : un gage stratégique unique dans son genre

Le concept de capital humain trouve ses fondements pour la première fois dans les travaux de Schultz (1961) qui précise que même s'il « apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré » (Cappelletti, 2010, p. 141). On continue dans la même ligne de pensée de Schultz, et on voit que Becker (1964) utilise ce concept « pour désigner les compétences, les expériences et les savoirs humains s'ils résultent d'un investissement qui rapporte un revenu en augmentant la productivité des individus » (Cappelletti, 2010, p. 141). Ce point est essentiel et a été consolidé par les explications de certains chercheurs comme Davenport, (1999) et Walker (2001) qui « se sont éloignés de la représentation des collaborateurs de l'entreprise comme des actifs « people as assets » » (Guillard et Roussel, 2010, p. 167). D'ailleurs des chercheurs et praticiens, notamment en gestion stratégique des ressources humaines (Ulrich, 1991 ; Johns et Wright, 1992 ; Wright et Mc Mahan, 1992 ; Wright et Snell, 1998), appréhendent ce point et indiquent que le capital humain représente « les compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise » (Autier et Picq, 2002b, p. 2). Le capital humain, comme le précise Autier (2005), n'est pas un actif de l'organisation. Il est plutôt « un capital d'un

genre particulier, puisqu'immatériel, c'est-à-dire constitué d'aptitudes et de compétences qui ne peuvent être distinguées des individus » (Cappelletti, 2010,p. 141).

Le concept de capital humain a dépassé les domaines de l'analyse économique et a envahi les sciences de gestion. Certains chercheurs comme (Johns et Wright, 1992 ; Wright et Mc Mahan, 1992 ; Wright et Snell, 1998), mettent en exergue ce concept et avancent que : « La fonction Ressources Humaines contribue à la stratégie de l'entreprise. Le capital humain constitue un avantage concurrentiel majeur, et devient donc une ressource stratégique pour l'entreprise » (Autier et Picq, 2002b,p. 2). Dans ce sens, certains disent que « « capital humain » capture, mieux que « ressource humaine », l'idée que les compétences des salariés constituent un capital clé pour le développement et la différenciation de l'entreprise » (Autier, 2006,p. 62). C'est dans ce sens qu' « il faut aller plus loin et considérer les salariés d'une entreprise comme des investisseurs en capital humain » (Guillard et Roussel, 2010,p. 167). Dans leurs travaux Autier et Picq (2002a) indiquent que des recherches développées par (Lado et Wilson, 1994 ; Snell et Youndt, 1996 ; Galunic et Anderson, 2000), se sont alignées pour démontrer que « c'est le fait de détenir et de développer des ressources rares et non substituables (technologiques, physiques ... mais aussi humaines) qui constitue l'avantage concurrentiel d'une firme » (Autier et Picq, 2002b, p. 2). Cet avantage concurrentiel n'est autre que la sommation des savoirs individuelle c'est dans ce sens que « le concept de capital humain correspond dès lors à l'agrégation des éléments immatériels incorporés par les individus – les connaissances, les aptitudes, l'expérience, la créativité, etc. – si cette agrégation produit des performances pour l'entreprise » (Cappelletti, 2010,p. 141).

Les chercheurs et praticiens en gestion ont de plus en plus tendance à conseiller les organisations « que désormais tout doit être fait pour attirer, développer et retenir cette forme vitale de capital » (Autier, 2006,p. 62). L'organisation, selon Becker (1964), est tenue d'entretenir son capital humain et le préserver parce que selon lui : « de même que le capital physique, le capital humain peut s'acquérir, par l'éducation et la formation, se préserver et se développer, par un entretien à travers des formations continues et/ou

l'attention portée à la santé de l'individu » (Cappelletti, 2010,p. 141). S'agissant d'un concept fondamental pour la performance des organisations, il est pertinent d'en prendre soin, et de se rappeler en tout temps que « le capital humain peut être développé par trois types d'acteurs : les individus eux-mêmes (et/ou leur famille), les entreprises, les États » (Autier, 2006,p. 64). Ceci offre une vision dynamique dans une optique plus englobante du capital humain qui intègre la notion de compétence et du management. Ce fût les propos de qui affirment que: « Le capital humain d'une organisation n'est donc pas un ensemble statique de potentialités, mais correspond aux compétences de ses membres et à la qualité de leur management » (Cappelletti et Baker, 2010, cité dans Fouré-Joopen et Combaudon, 2017,p. 3). Pour une finalité de survie et de continuité : « le capital humain - s'est diffusé pour devenir progressivement une idée dominante » (Guillard et Roussel, 2010,p. 179).

2.3.3.2 Préserver l'humain dans l'agir organisationnel

La crise et ses bouleversements engendrent des conséquences sans précédent sur l'organisation et son environnement. Devant une telle situation, il faut agir et avoir une nouvelle culture envers les personnes et les parties prenantes de l'organisation : « il faut générer un plaisir efficace à côtoyer dans l'action de nouvelles facettes de la nature humaine » (Frimousse et Peretti, 2022,p. 199). Il faut veiller à la sécurité des employés, des fournisseurs et des clients de l'organisation. Leur sécurité dans ce contexte pandémique est cruciale pour la continuité. En outre, « cette situation offre (...) une occasion unique de revoir les principes qui régissent le comportement des acteurs dans l'économie » (Tchotourian, 2020,p. XVI). Il est judicieux de penser : Homme et se rappeler que : « Krisis se rapportait à l'homme en ce sens qu'elle relevait avant tout du physiologique et du psychique » (Portal, 2009b, p. 16). Il s'agit d'admettre, dans ce contexte que « l'entreprise ne peut se désintéresser de son environnement et de la communauté » (Tchotourian, 2020,p. 13). Il est important de prendre soin de ces personnes et leur accorder l'attention nécessaire pour favoriser leur implication dans l'organisation pendant cette pandémie.

Pendant ce temps de crise, « le capital humain est devenu un concept central pour l'analyse des organisations » (Guillard et Roussel, 2010,p. 161). De ce principe, on dégage une hypothèse que pour continuer, il faut encadrer ce capital, agir pour consolider les efforts, apaiser les angoisses et proposer des pistes de solution pour assurer la continuité. Il ne faut « pas laisser les managers (...) et les collaborateurs se poser des questions angoissantes sur la situation sans en discuter ensemble et établir les solutions et les moyens adéquats » (Autissier et al., 2020).

Le monde est devant une situation brusque et son ampleur est imprévisible : « la crise est un moment indécis et décisif » (Nsonsissa, 2011,p. 142). Afin de comprendre ce qui dirige les personnes pendant ces événements il faut prendre en considération : « d'une part les émotions qui animent un individu ou un groupe social impacté par un événement, et d'autre part le potentiel social du sujet, c'est-à-dire la probabilité qu'un large champ social s'en empare » (Maldonado et al., 2020,p. 9). Ce temps de crise est dévastant et du coup, la raison humaine peut être secouée : « ajoute les limites individuelles de chacun le fait que tout homme est vulnérable au stress, la crise est déstabilisante aussi par cet effet de surprise » (Parrochia, 2014,p. 207). Chacun peut avoir sa propre perception et par suite nous sommes différents dans nos projections de la réalité : « La crise est une représentation individuelle d'une réalité subjectivement vécue et non pas un fait universel » (Ivanov, 2021). La crise revêt aussi un côté incertain « qui plonge dans l'incompréhension et dégrade les performances, les capacités de réaction et d'apprentissage au moment où, justement, il faudrait que toutes les potentialités de l'individu soient en éveil » (Parrochia, 2014,p. 207). C'est dans cette optique que « les crises modernes projettent l'image d'un homme dual, secoué par des événements qui lui sont exogènes, victime sacrifiée sur l'autel de l'évolution » (Portal, 2009b,p. 19).

Désormais, l'histoire « montre que l'Homme a toujours su dépasser les affaires des crises, grâce à l'intelligence collective, à l'adaptation et à l'innovation » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 169). C'est dans ce sens que la crise n'a pas, seulement, un caractère négatif, Nietzsche, le confirmait déjà, précise (Parrochia, 2014). Ainsi, « Au lieu de s'appréhender

comme passage de l'être au non-être, la rupture ou la catastrophe doivent se concevoir comme passage à un autre être » (Gras, 1979,p. 160)

Pour conclure, la consternation de la crise sanitaire a mis en lumière une compréhension différente de la responsabilité des personnes pour la continuité. En effet, la particularité de cette crise est qu'elle fût « un renversement des valeurs et c'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que l'on sacrifie l'économie pour sauver des vies humaines. Les hommes et les femmes sont la richesse la plus importante avec l'entraide et la solidarité » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 167). Poser la question de la continuité du service dans une situation de crise pandémique, c'est de chercher à mieux comprendre comment la personne représente à lui seul l'imprégnation du collectif dans l'engagement. C'est dans ce sens qu'il est intéressant de comprendre que la complexité de cette situation oblige à « préserver l'avenir d'un collectif humain » (Provost-Vanhecke, 2020,p. 71).

2.3.4 L'Agir Humain entre prise de décision et liberté de choix

La crise est définie comme « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène » (Lagadec, 2005, cité dans Gauzente, 2014,p. 65). Cette définition met en contexte l'important rôle que peut jouer le preneur de décision qui « doit apprendre à agir dans un environnement de chaos, d'incertitude, d'évolutions incessantes, de hasard, de désordre et de frictions » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 25). Devant une situation de crise comme la Covid-19, les scénarios sont multiples et les conséquences envisageables sont largement imprévues. Néanmoins, « le décideur « victorieux » sera celui qui limitera au mieux son emprise et sera capable de construire son efficacité malgré lui » (Boumrar et Bordes, 2015,p. 25). Il s'agit de se doter d'« une panoplie de mesures garde-fou », selon l'auteur, « il s'agit de développer, chez des décideurs susceptibles d'être confrontés à ces crises, des

capacités de réplique destinées à leur permettre de dominer l'événement au lieu d'être dominés par lui, bref, d'éviter la crise dans la crise » (Parrochia, 2014,p. 207).

En situation de crise, les personnes sont confrontées à leur façon de percevoir les événements : « ce qui nous renvoie directement à bien prendre conscience du comment juger une situation jusqu'ici inédite, essence même de la Crise » (Portal, 2009b,p. 26).

Si on revient à la définition : krisis désigne juger et décider.

- Le mot décider vient du mot latin « decidere » « composé du préfixe -de- et du verbe cedere - abattre - et qui veut dire diminuer, retrancher, réduire, régler, arranger, transiger ³⁰. »
- Selon le centre national de ressources textuelles et lexicales, décider est un mot qui désigne : « prendre un parti, une résolution (1788), « amener à agir, emporter l'adhésion (1821), « se prononcer sur, trancher par un jugement (1908) ³¹. »
- Larousse précise que décider est synonyme de « choisir, fixer, régler, décréter, trancher, résoudre, statuer ³². »

L'idée même de la crise renvoie alors à la prise de décision. C'est d'ailleurs peut-être ici que réside la compétence clé du capital humain qu'est la prise de décision. En outre, « l'expérience montre que les crises exigent des responsables de solides capacités d'action » (Parrochia, 2014,p. 204). D'où la nécessité de comprendre que, pour gérer une crise il faut être un Homme responsable, capable de rassembler les idées et d'agir pour gérer la crise.

³⁰ Le dictionnaire Libre. <https://fr.wiktionary.org/wiki/d%C3%A9cider>

³¹ Le Centre national de ressources textuelles et lexicales. <https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9cider#:~:text=A.,question%3B%20d%C3%A9cider%20souveraine%2C%20ment.>

³² Larousse. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cider/22179>

Il reste une part de responsabilité revenant aux hommes qui n'est jamais prise en considération (dans le facteur humain – ndlr) (...) : la décision au sens fort du terme, c'est-à-dire celle qui concerne les situations inédites pour les acteurs ou les situations dont l'analyse ne peut pas être soldée a priori en termes strictement scientifiques. (...) Entre les données de la situation et l'action, il y a une place nécessairement occupée par l'interprétation et la délibération. (Portal, 2009b, p. 25)

Avec le déclenchement de cette pandémie, l'organisation est confrontée à un incertain causé par un virus qui se métamorphose inlassablement. Face à cette situation « il y a (...) des routes différentes, les unes vraies, les autres fausses, et c'est à la raison d'en faire le choix » (Arnauld, 1662,p. 9). Le dilemme réside alors dans cette action de décider qui semble être un exercice inévitable de choisir entre plusieurs alternatives, dont on ne connaît pas, d'avance, les résultats. À cette fin, le meneur d'action et/ou ce preneur de décision doit être libre dans ses choix et miser sur sa volonté de mener une action exemptée de toute force accablante. En d'autres termes « c'est exercer son libre arbitre » (Glauser, 1975). Cette volonté s'avère alors un élément clé dans la prise de décision.

Loin que la volonté soit la manifestation unique ou du moins privilégiée de la liberté, elle suppose, au contraire (..) le fondement d'une liberté originelle pour pouvoir se constituer comme volonté. La volonté en effet se pose comme décision réfléchie par rapport à certaines fins. (Sartre, 1943,p. 519)

Bien que la liberté soit essentielle pour choisir et décider, elle ne doit pas être, malgré cela arbitraire ou capricieuse ; insiste Sartre (1943). Cette liberté de décider à choisir est une force judicieusement appréciée pour agir sans contrainte : « La volonté est le vouloir, et la liberté est le pouvoir. La liberté ne peut être autre chose que la puissance de faire (..) » (Welby-Gieusse et al., 2015,p. 24). Ceci mène à dire que, décidément « une action qui ne serait pas libre ne serait pas une action » (Welby-Gieusse et al., 2015,p. 24). Tout compte fait, « la volonté trouve, la liberté choisit. Trouver et choisir, c'est penser » (Hasson, 2021,p. 297).

Cette personne affirmera que toute sa force réside dans sa faculté de penser, « l'homme est un roseau pensant » (Glauser, 1975,p. 263). Il en va de soi que pour parvenir à dépasser la crise, la structure managériale est tenue de penser à identifier l'humain dans son unicité. Par ailleurs, il faut veiller à considérer son existence dans l'organisation « il n'est pas donné à la réalité humaine d'anéantir, même provisoirement, la masse d'êtres qui est posée en face d'elle » (Sartre, 1943,p. 61).

2.4 LE LEADERSHIP: UNE REFORME NECESSAIRE DE LA PENSEE DU GESTIONNAIRE

La pandémie a ravagé le monde et menace d'aggraver la situation économique. D'ailleurs, « le contexte organisationnel actuel est plus complexe et plus turbulent qu'avant. C'est pourquoi les crises paraissent plus « violentes » et plus complexes » (Boumrar, 2010,p. 21). Face à cette complexité, on perd l'équilibre avec notre environnement. La raison pour laquelle il est essentiellement recommandé, d'admettre que « les crises, les bouleversements et la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie » (Roudaut, 2020). On perd l'équilibre face à cette imprévisibilité, et « cette perte d'équilibre de l'environnement, dont les crises sont une variable non négligeable, entraîne un besoin d'apprentissage rapide et efficace » (Boumrar, 2010,p. 21). Pour réagir rapidement, il est question de se doter de certains facteurs clés parce que « la crise sanitaire Covid-19 a contraint les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail et de management » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 175).

Nous ne pouvons guère réduire l'entreprise, c'est dans ce sens que « la pandémie de la Covid 19 n'a pas ainsi manqué de raviver le débat sur ce qu'implique concrètement une gouvernance d'entreprise performante et attentive à l'intérêt général » (Tchotourian, 2020,p. 131).

2.4.1 Le gestionnaire- leader : un besoin pressant dans l'entreprise publique

La structure managériale, et pour parvenir à ses fins, est tenue d'identifier et d'éliminer les blocages à la performance de l'organisation : « Le meilleur chef est celui dont on sait à peine qu'il existe. Du bon chef, qui parle peu, une fois la tâche achevée et le destin accomplis, tous diront : Nous avons fait cela nous-mêmes » (Broeckert et al., 2018). De ce fait, et dans son portefeuille de compétence, le gestionnaire- leader est tenu de vivre la situation « dans l'immédiat », explique Autissier et al. (2020).

Le confinement oblige à subir, pour certains le ralentissement du temps et pour d'autres, sa haute intensité. Habités à vivre dans l'immédiat, nous étions devenus des automates. Atteint par le fléau de l'attention partielle continue, notre bien le plus précieux, l'attention, était en péril. Avec la crise sanitaire du Covid-19, nous apprenons, malgré nous, à ralentir pour mieux nous consacrer intensément aux nouveaux projets, régner les troupes, envisager des nouvelles options stratégiques, tirer des leçons des échecs. (Autissier et al., 2020)

De ce fait, le gestionnaire - leader est une personne compétente avec « un savoir agir réfléchi » (Develay, 2015,p. 51). L'Homme qui choisit est un Homme qui prend et renonce : « Agir n'est pas seulement faire, mais tout autant omettre de faire ce qu'il serait possible de faire » (Von Mises, 2004,p. 15). Ce « savoir agir réfléchi » permet à l'Homme d'agencer ses connaissances selon les situations pour décider en se référant au bien-fondé de ses jugements : « la personne compétente se donne le « pouvoir d'agir », parce qu'elle dispose des connaissances et de l'expérience de situations dans lesquelles il convient d'agir, et que de surcroît elle se montre capable de juger de la pertinence de son action » (Develay, 2015,p. 52).

Un gestionnaire - leader possède des habilités qui définissent quel professionnel il est. Il doit préconiser des gens et des équipes de travail capables d'accompagner, de conduire et de soutenir les nouvelles mesures, explique Amar (2012) .

La complexification de l'environnement exige une adaptation rapide des équipes à la plasticité du contexte et une plus grande tolérance à l'incertitude ; des

fonctionnements matriciels ou en réseaux qui remplacent la logique taylorienne hiérarchique et qui rendent plus compliquée la tâche du manager qui doit diriger différemment. (Amar, 2012,p. 4)

Le gestionnaire – leader est une personne qui mise sur le développement de nouvelles compétences, dans la mesure où « toute nouvelle compétence est le fruit d'un travail d'observation, de mise en action, d'essais et d'erreurs, qui s'alimente du feedback de l'environnement qui nous permet de nous perfectionner » (Amar, 2012,p. 22). L'un des défis importants qu'un gestionnaire doit surmonter est de bâtir une équipe, et qui soit motivée.

Les bases de l'action humaine sont liées à deux caractéristiques universelles : la recherche de contrôle et l'organisation des buts d'engagement et de désengagement. Cette double détermination de l'action s'inscrit dans un modèle général qui estime que la motivation est le fruit de l'interaction entre l'individu et l'environnement. (Fenouillet, 2012)

Le gestionnaire - leader prend soin de son équipe, parce qu' « aux yeux des collaborateurs, les valeurs du leader, sa capacité à prendre soin de l'équipe, mais aussi à incarner une réponse à la crise, sont devenues essentielles » (Frimousse et Peretti, 2020b,p. 166). La crise de la Covid 19 a consolidé les rapports entre les personnes dans les milieux de travail et a donné de nouveaux outils aux « managers pour renforcer la connexion avec leurs équipes, leur avons appris à être plus « personnel », renforcer exponentiellement leur empathie tout en respectant la vie privée de chacun » (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 166).

2.4.2 Le gestionnaire -leader : une identité responsable façonnée de compétences

Pendant cette crise, nous avons besoin de toutes les compétences, sachant qu'« une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier » (Le Boterf, 1999,p. 38). La compétence fait appel à la connaissance , qui n'est

autre que « le fruit des expériences d'acquisition de compétences dans plusieurs domaines » (Allal, 2002,p. 79). Cette personne est responsable de ses actions, et ceci émane de ses expériences :« c'est « un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif et al., 2006,p. 22). On doit préconiser des gens et des équipes de travail compétents capables d'accompagner, de conduire et de soutenir les changements : « Une compétence se définit comme un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace » (Allal, 2002,p. 79). Ces preneurs de décisions mettront en œuvre des plans d'actions spécifiques, prenant en considération les membres des équipes, et ceci émane de la compétence, puisqu'elle « est conçue comme un réseau intégré et fonctionnel constitué de composantes cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices, susceptible d'être mobilisé en actions finalisées » (Allal, 2002,p. 82).

Cette sorte de coupure qu'on vit depuis la pandémie a changé la notion d'organisation classique, comme le précise Bonnet (2020). Face à cet incertain, il est d'une importance majeure que l'organisation modifie le concept de travail, de telle sorte que graduellement, les employés admettent que « travailler n'est pas que produire, c'est exercer son intelligence dans un acte créateur utile qui apaise et contente l'individu » (Maugeri, 2017,p. 2). Il est important de préciser qu' « on privilégie de plus en plus l'intelligence collective » (Bonnet, 2020, cité dans Frimousse et Peretti, 2020a,p. 115). La force de la structure organisationnelle dépend en grande partie de la capacité des gestionnaires à se référer au bon sens qui est « un système nécessaire à l'action » (Németh Bongers, 2017,p. 34) et « un processus qui repose sur une logique humaine » (Németh Bongers, 2017,p. 36).

Pour agir, il faut alors se doter de cette intelligence de préserver la réalité avec le terrain. Ainsi, on se rend compte que « pas de chômage partiel pour les DRH pendant la crise du Covid-19. Les RH sont en première ligne et pilotent des situations humaines et organisationnelles complexes propres à développer l'intelligence collective » (Autissier et

al., 2020,p. 39). Il faut en particulier faire preuve d'une flexibilité de raisonnement pour parvenir à résoudre les problèmes liés à cette catastrophe. D'une façon plus claire, il n'existe pas une unique façon de manager ou de se manager, mais plutôt, il faut se doter d'une dynamique de pensée parce que « la crise nous apprend que les données sur lesquelles nous appuyons nos raisonnements de gestion sont multidimensionnelles, instables et souvent insaisissables, tout comme le comportement du coronavirus » (Frimousse et Peretti, 2020a,p. 115).

2.4.3 Les compétences d'un gestionnaire – leader

2.4.3.1 Vouloir se connaître

Se connaître soi-même est sans doute une compétence. On joint ainsi l'idée que la compétence « est conçue comme un réseau intégré et fonctionnel constitué de composantes cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices, susceptible d'être mobilisé en actions finalisées face à une famille de situations » (Allal, 2002,p. 81). Cette compétence est nécessaire dans la mesure où le gestionnaire, et dans ce contexte incertain, est censé admettre que sa connaissance « se révèle porteuse d'une part d'indétermination » (Brétéché, 2016,p. 7) ou encore elle porte en elle « l'inconnu de la connaissance » (Morin, 1986,p. 10). Il doit être en mesure d'avoir la volonté de se connaître pour mieux comprendre et appréhender le système organisationnel et par la suite mobiliser l'intelligence et le savoir de ses collaborateurs : « Se concentrer sur soi est une activité qui consiste à apprendre à mieux connaître les autres. En effet, celui qui ne réussit pas à se connaître et à maîtriser ses affaires ne parviendra certainement pas à administrer la communauté » Platon.

Pendant ce temps de crise nous nous rendons compte qu'il n'y a pas de modèle unique de management organisationnel, néanmoins le manager et/ le gestionnaire doit œuvrer pour « un ensemble cohérent de concepts et de relations, il est censé conduire à la compréhension

des phénomènes observés ainsi qu'à la production d'idées et de connaissances » (Bensebaa et Autissier, 2011,p. 37). C'est dans ce sens qu'il est un Homme- Responsable : « la notion de responsabilité (..) est la frontière délicate qui sépare le manager de l'employé » (Barabel et Meier, 2022,p. 202). Il est le vecteur de réussite, tant pour les collaborateurs que pour l'environnement professionnel. C'est dans ce sens que « dans l'économie du savoir, le succès sourit à ceux qui ont une bonne connaissance d'eux-mêmes – de leurs points forts, de leurs valeurs et des domaines dans lesquels ils sont les plus performants » (Drucker, 2011).

Un gestionnaire qui connaît ses forces et ses faiblesses, a une aptitude à donner du sens à son travail : « L'efficacité des managers est influencée de façon significative par leur regard d'introspection sur leur propre travail » (Mintzberg, 1998,p. 50). Ainsi, un manager qui connaît sa juste valeur, mise sur l'esprit d'équipe, sur les savoirs, et les capacités d'apprendre de ses collaborateurs. L'intelligence et les connaissances sont selon lui, les seules sources d'avantages compétitifs durables qui peuvent amener l'entreprise vers la performance et la compétitivité.

2.4.3.2 Oser casser les silos et faire naître un nouvel esprit d'appartenance

La continuité de cette entreprise publique se voit ainsi assurée à travers une cohésion des équipes. C'est dans ce sens que travailler est à la fois une coopération verticale et une coopération horizontale. Ainsi entre la conformité aux procédures et le besoin d'assurer la pérennité de l'organisation un jeu de coopération devrait être mis en place. Il faut arriver à faire un choix entre ce que l'on va garder et ce que l'on va refuser et entre ce que l'on va justifier et ce que l'on va condamner, explique Touchet et al. (2016). Pour sortir de la crise faut apprendre parce qu'« apprendre, c'est élaborer une connaissance nouvelle ou modifier une connaissance ancienne si cette dernière ne permet plus d'appréhender une situation » (Touchet et al., 2016,p. 171).

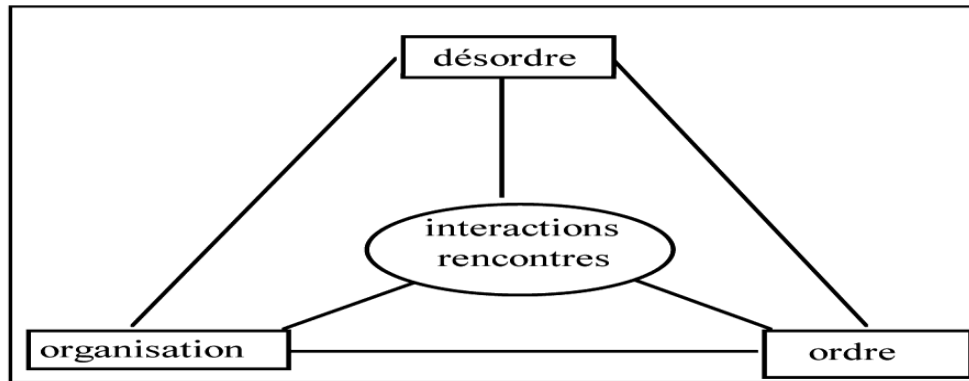


Figure 5. La boucle Tétralogique d’Edgar Morin

Source : (Pétroff, 1995,p. 9)

En ce temps de crise, on a compris que pour consolider l’appartenance, coordonner les taches et accomplir les objectifs, la communication s’avère nécessaire pour mettre en commun une idée, une pratique et une connaissance.

De nombreux chercheurs envisagent les discours dans les organisations (..) comme participant pleinement de l’organizing : en ce qu’ils permettent de donner du sens à l’environnement, aux actions entreprises aux outils et techniques déployés dans l’organisation ; en ce qu’ils révèlent, dans leur pluralité et contradiction, les tensions, conflits, luttes de pouvoir à l’œuvre entre les membres de l’organisation ; en ce qu’ils participent, au travers des conversations quotidiennes, de la fabrique du changement stratégique (Varlet et Allard-Poesi, 2017,p. 72).

2.4.3.3 Accepter les échecs

L’échec n’est pas le résultat de la non-réussite. Il est donc crucial de changer le regard porté sur l’échec et sur ceux qui échouent dans la limite du raisonnable. Un gestionnaire qui accepte ses échecs est un responsable capable d’analyser le processus

erroné et en tire une leçon. Un manager qui accepte les échecs ne craint pas avoir tort. C'est un manager créatif.

Présentant en effet le visage d'une situation insolite par nature, la Crise est faite d'instabilité et de surprise, de tensions et de paradoxes, d'incertitude et de désordre, d'ignorance et d'aveuglement collectif ou individuel. Elle est davantage que le seul événement qui la provoque et peut être aggravée, voire même pérennisée, par une perception inexacte, une implication insuffisante, une peur de l'échec ou un comportement inadapté. Elle exige humilité et lucidité, « sommet(s) entre deux abîmes », pour paraphraser le grand Aristote ». (Portal, 2009a, p. 24)

Le temps de la crise a révélé que le développement d'une personne ne sort pas de l'évidence. Ceci nécessite souvent une meilleure connaissance de soi et de son environnement, processus qui est facilité par un diagnostic où l'action et la réaction s'alternent, une meilleure prise de conscience et un approfondissement graduel. Il est primordial « de savoir à quoi nous en tenir avec le monde qui nous entoure. Il faut bien s'y ajuster, s'y conduire, le maîtriser physiquement ou intellectuellement, identifier et résoudre les problèmes qu'il pose. C'est pourquoi nous fabriquons des représentations » (Jodelet, 2003, p. 45).

2.5 L'ORDRE DANS LE DESORDRE : UNE DYNAMIQUE REFLEXIVE DE L'ORGANISATION HUMAINE

Naturellement, on se rend compte que tout système continue à fonctionner malgré les changements survenus. Une idée développée par Morin (2012) qui précise que « tout système vivant, et singulièrement tout système social, comporte du désordre en son sein, et il fonctionne malgré le désordre, à cause du désordre, avec le désordre, ce qui signifie qu'une partie du désordre est refoulée, vidangée, corrigée, transmutée, intégrée » (Morin, 2012, p. 142). L'auteur précise aussi que les conditions d'apparition, d'existence, de changement et de continuation ont besoin d'être sans cesse produites et reproduites pour rétablir l'ordre : « la notion de désordre, [...] appelle la notion d'organisation » (Morin,

2012,p. 7). Les problèmes des antagonistes, de la concurrence, de l'ordre et de désordre nous poussent à penser « complexité de la réalité » (Morin, 1990). D'ailleurs selon l'auteur il faut penser ensemble « à partir du tétragramme ».

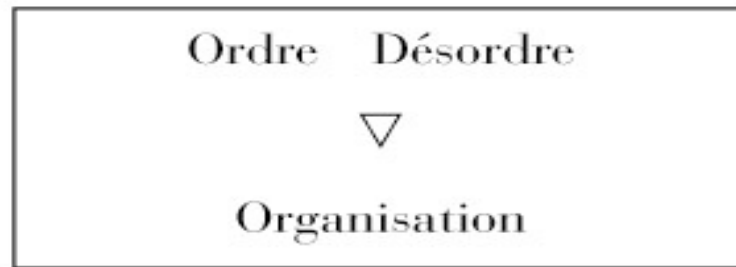


Figure 6. Le tétragramme Ordre/ Désordre/Organisation

Source : (Roggero, 2008,p. 154)

Selon la pensée complexe de Morin, on indique que « si l'ordre se développe en même temps que les organisations, celles-ci [...] se constituent avec la coopération du désordre » (Morin, 2012,p. 5). L'idée même de la crise est « toujours une régression des déterminismes, des stabilités, et des contraintes internes au sein d'un système, toujours donc une progression des désordres, des instabilités, et des aléas » (Morin, 2012,p. 144).

La crise entraîne des changements brusques dans les organisations : « Les temps d'épidémies sont des moments d'excès de tous ordres » (Chevé et Boëtsch, 2020,p. 3). La Covid-19 a envahi le système d'un désordre complet : « La crise installe en quelque sorte le système dans une phase aléatoire. Ce cadre fournit des conditions pour une action nouvelle, pour faire basculer une organisation dans le mouvement, dans des processus désordonnés » (Loneux, 1999,p. 3). D'ailleurs on précise que « le désordre, c'est la déception d'un esprit qui trouve devant lui un ordre différent de celui dont il a besoin » (Bergson, 1913).

Il est intéressant de noter aussi que « le désordre n'est pas une notion symétrique à l'ordre » (Morin, 1980,p. 5), mais « l'ordre [...] inclut en réalité différentes formes de désordres » (Muller, 2013,p. 90). Cette relation entre ordre, notion « complexe » « non seulement antagoniste » « mais complémentaire au désordre » est « le véritable objet de la connaissance scientifique » « c'est la réalité de leur opposition et la nécessité de leur liaison », précise (Morin, 1980).

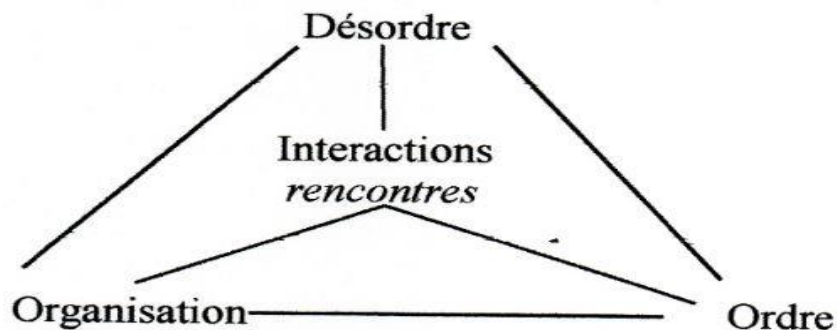


Figure 7. Ordre et désordre

Source : (Morin, 1990)

On est face à « un paradigme incompressible ordre/désordre/interactions/organisation » (Morin, 1980,p. 6). Ce n'est pas question d'établir une hiérarchie entre ordre/ désordre, mais plutôt que « l'on puisse établir la logique du lien réel existant entre l'ordre et les myriades de désordres dont cet ordre est issu » (Morin, 2012,p. 8). Par cette rencontre, on passe alors de la simplicité à la complexité, par cette dynamique et interaction entre les contraintes, on produit de nouvelles formes d'organisation et on développe l'ordre : « la dynamique des processus d'organisation du social est assurée par un ensemble de forces contradictoires et complémentaires qui s'exercent dans le système et sur lui» (Thiéart, 2001,p. 5). Ce qui nous joint l'approche avancée par Gunderson et Holling (2002) qui « intègre le concept de système adaptatif, soit l'ensemble des dynamiques des systèmes

complexes, les effets de non-linéarité, les temps de feed-back face à un changement interne ou externe » (Gunderson et Holling, 2002, cité dans Rochet et al., 2008,p. 72).

Cette métamorphose soudaine et imprévue trouble le fonctionnement ordinaire et provoque un déséquilibre, en revanche « ce n'est pas l'explosion, le surgissement du désordre qui caractérise la crise, mais la perturbation subie par l'organisation » (Loneux, 1999,p. 3). Donc le dérèglement engendré par le désordre est « la vraie perturbation de crise », comme le précise Morin (2012). D'ailleurs l'auteur continue et indique que cette perturbation « est au niveau des règles d'organisation d'un système, elle est au niveau non seulement des événements phénoménaux extérieurs dans lequel est immergé écologiquement le système, mais de son organisation même, dans ce qu'elle a de génératif et régénérateur » (Morin, 2012,p. 143). Pendant le temps des crises, les comportements usuelles qui garantissent la stabilité ne fonctionnent plus et n'offrent plus de solutions aux problèmes engendrés par la crise. C'est dans ce sens que « le dérèglement organisationnel va donc se traduire par dysfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait continuité, feed-back positif là où il y avait feed-back négatif, conflit là où il y avait complémentarité » (Morin, 2012,p. 143). Avec cette liaison en boucle, le système intègre alors un processus de « morphogénèse ».

La pandémie nous a glissé ce concept complexe de « la nécessaire réflexion : le dialogue, ou plutôt la dialogique (association de deux logiques différentes) entre ordre et désordre » (Morin, 2012,p. 8). Cette crise nous a permis d'organiser le désordre pour atteindre l'ordre et elle a même ouvert « un dialogue ordre/désordre/organisation », en faisant référence aux termes de Morin. Cette complexité a révélé qu'il est possible de changer de perspectives et de s'organiser à partir d'un désordre et d'un incertain et de « concevoir l'apparition des [...] structures nouvelles » en ayant recours à cette « complémentarité indispensable de deux réalités d'ordre différent », explique Morin (1977).

2.5.1 La régulation par boucles de rétroactions : entre force de l'ordre et force de désordre

Toute organisation est un système complexe : « Toute organisation, c'est-à-dire tout système, porte en elle cette complexité puisque les relations internes entre constituants, entre le tout et les parties, sont à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes » (Morin, 2012,p. 141). Nous sommes ainsi face à une complexité dont l'organisation est largement tributaire des corrélations entre ses composantes : « Les systèmes complexes ont, en général, des boucles nombreuses qui permettent au système de se restructurer ou de modifier le schéma d'interaction entre ses variables » (Thiéart, 2001,p. 3). Quand une crise surgit, le mécanisme de régulation révèle ses lacunes face à un milieu perturbateur et se trouve dans l'incapacité de réprimer le désordre et l'instabilité qui le submerge. En effet « l'idée de perturbation est la première que fasse surgir le concept de crise » (Morin, 2012,p. 142), une crise qui revêt « le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes » (Morin, 2012,p. 135).

Trouver l'équilibre d'un système complexe repose sur une opération d'autorégulation qui se maintient par un jeu de « feedbacks » ou « boucles de rétroaction (ou) », comme le décrit Edgar Morin : « Il y a production d'ordre dans l'univers à partir des contraintes génésiques/singulières propres à cet univers, à partir des processus organisateurs qui s'y constituent, mais ces processus comportent des désordres. L'idée enrichie d'ordre ne peut plus expulser l'idée de désordre » (Morin, 1980,p. 6).

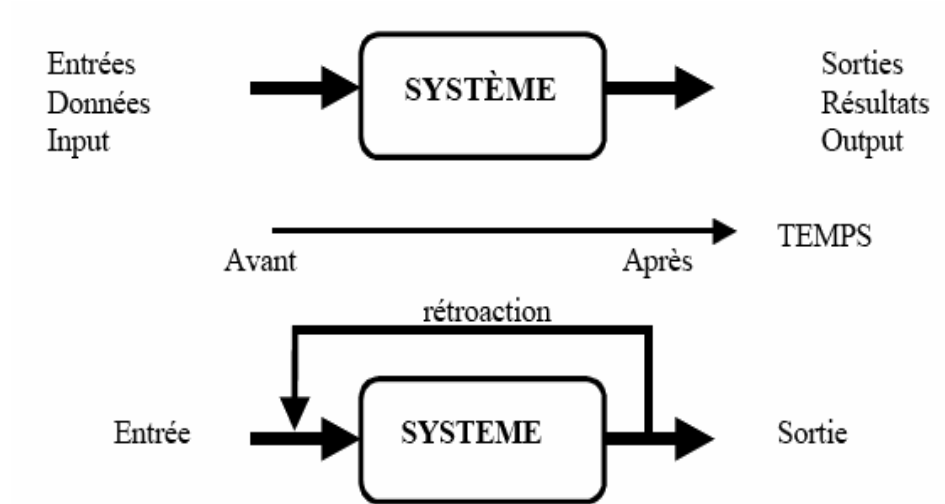


Figure 9. Les boucles de rétroactions

Source : (Paquin 2015)³³

Morin distingue deux types de boucles de rétroaction : négatives et positives dont « la combinaison de ces forces conduisent à plusieurs états » (Thiétart, 2001, p. 6). Quand elles remettent en question la stabilité du système et engendrent du désordre : ces boucles de rétroaction sont positives. Et quand elles viennent intensifier la stabilité et créer l'ordre : ces boucles de rétroaction sont négatives.

Par le jeu de régulation entre les boucles on atteint l'équilibre ou « homéostasie » comme le nomme Morin, c'est-à-dire l'équilibre dans les déséquilibres.

³³ Paquin, L.-C. (2015). *Les concepts de la systémique*. Consulté le « 3 Février 2023 ». http://lcpaquin.com/metho_rech_creat/systemique/concepts_systemique.html

Lorsque les forces d'ordre et de stabilité dominant, comme dans le cas de boucles de rétroaction négative qui ramènent le système vers son régime initial, on observe un état stable. Lorsque les forces de désordre et d'instabilité prévalent, quand des boucles de rétroaction positive poussent le système au-delà de son régime d'origine, on observe une instabilité explosive. C'est lorsque nous nous trouvons dans la présence équilibrée des deux types de forces, l'une qui ramène le système à son origine (rétroaction négative) et l'autre qui le pousse en dehors de son régime (rétroaction positive), qu'un état particulièrement intéressant peut-être observé : les équilibres complexes. (Thiéart, 2001,p. 6)

2.5.2 Pratiques et Représentation Sociale

2.5.2.1 La représentation sociale : un mode de pensée pratique

a) Le champ des représentations sociales

La représentation sociale traite de phénomènes directement observables. Elle contribue de façon significative dans la modélisation et l'interprétation de l'objet ainsi que dans la dynamique des sujets, explique Doise (1990). Plusieurs théories ont abordé la représentation sociale : l'approche sociogénétique, une approche fondatrice proposée par Moscovici, l'approche structurale Abric (1976), l'approche socio dynamique Doise (1990), l'approche dialogique Markova (2007). Ces approches ne sont pas contradictoires, mais complémentaires. En se référant aux propos de Gaymard (2021), on se rend compte qu'il n'est pas aisé de présenter une définition exhaustive de la représentation sociale.

Sa description n'est donc pas facile et risque de se réduire à un catalogue non raisonné de notions indécises : des savoirs et des schèmes, des images, des connaissances, des scénarios, des opinions, des attitudes, des attentes, des normes, sans oublier des raisonnements et des œuvres. (Gaymard, 2021,p. 51)

Dans la construction des connaissances et des savoirs, la représentation sociale est omniprésente, précise Moscovici (1961). Selon l'auteur cette construction ne fait plus intervenir un groupe restreint qui présume détenir la connaissance (comme les supérieurs

hiérarchiques), mais plutôt, elle sera le résultat d'un processus découlant de pratiques de concertation individuelles pour aboutir à un sens commun : « les représentations sont construites et manifestées dans et par les interactions. La représentation est, par essence, relationnelle, elle est mobilisée dans la communication, dans l'échange » (Drevet, 2008, p. 129).

Dans ce contexte de crise, et en guidant ses attitudes, la personne fait face à ses choix et à sa façon de se conduire et « à sa faculté (ou non) d'apprendre de ses erreurs [...], à sa double représentation de ce qui le constitue [...], à la pérennité de ses croyances et à l'émergence de ses doutes intimes, et même à sa propre physiologie » (Portal, 2009, p. 25). La crise et la représentation sont des événements inséparables. En effet, « Pour certains auteurs tels que Weick (1988) et Laufer (1993), la crise ne peut être envisagée sans que l'on se pose la question de sa représentation en tant que construction sociale et matérielle, sujette à de multiples interprétations » (Boumrad et Bordes, 2015, p. 26). L'homme est face à ses jugements et à ses interprétations ; les représentations sociales revêtent alors une signification à ses comportements dans la mesure où « les représentations sociales sont des entités presque tangibles. Elles circulent, se croisent et se cristallisent sans cesse à travers une parole, un geste, une rencontre, dans notre univers quotidien » (Moscovici, 2004, p. 39).

b) *Le fonctionnement des représentations sociales*

La représentation sociale n'est pas une configuration consensuelle, mais une organisation dans laquelle les individus vont se positionner, précise Doise (1992). En effet, les comportements de chaque individu évoluent et se superposent parfois avec d'autres afin d'aboutir à une compréhension de la réalité des phénomènes, explique Jodelet (2003). Ainsi, isoler l'objet et le réduire ne nous permet pas de l'étudier en sa globalité : « Même si ce cadre réducteur disciplinaire offre l'avantage de la rigueur et d'une plus grande facilité de mise en place, la contrepartie reste la décontextualisation de l'entreprise » (Garnier, 2015).

Il est intéressant de clarifier que la construction peut être basée sur des «pulsions», explique Jodelet (1989). C'est dans le sens où : « S'agissant de l'image, elle est conçue en tant que reflet interne d'une réalité externe, copie conforme dans l'esprit de ce qui se trouve hors de l'esprit. Elle est donc reproduction passive d'une donnée immédiate » (Moscovici, 2004,p. 45).

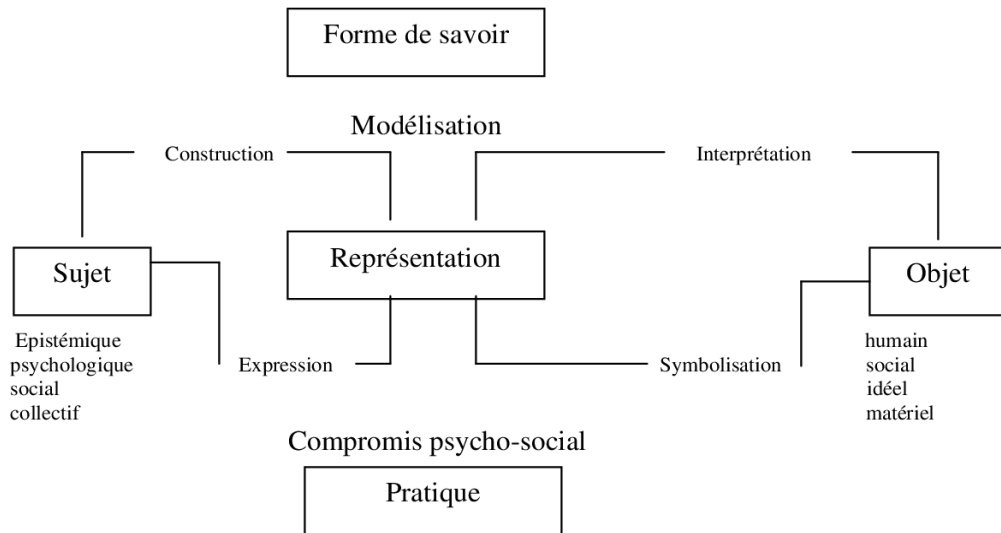


Figure 8. Schéma illustrant le fonctionnement des représentations sociales

Source : (Jodelet, 2003,p. 60)

L'observation de cette figure schématisant le processus de représentation sociale permet de dégager deux types d'interaction entre le sujet et l'objet. Elle montre les relations entre le sujet et l'objet au cours de la construction d'une représentation ou alors d'une forme de savoir pratique entre les deux, explique Jodelet (2003). Le passage du premier niveau au second est un processus de construction. Ces « représentations de chose caractérisent le système Inconscient » (Jodelet, 2007,p. 106). Cela fonctionne en rapprochant une sorte d'information du sujet et en transformant cette information en pratique, précise Jodelet (2003). C'est dans ce sens que devant un phénomène précis, les personnes au sein du même groupe vont se baser sur leurs perceptions pour cadrer le

phénomène, explique l'auteur qui précise que : « la représentation de chose dérive de la perception visuelle de la chose, qu'elle consiste en un investissement, sinon d'images mnésiques directes de la chose, du moins en celui de traces mnésiques plus éloignées » (Jodelet, 2007,p. 106). Ce mécanisme conduira à « la représentation de mot qui résulte de la perception acoustique de la chose. Elle caractérise le système Préconscient - Conscient : en s'associant à une image verbale, l'image mnésique acquiert l'indice de qualité spécifique de la conscience » (Jodelet, 2007,p. 107). Le changement de la pensée en perception, se fait par la représentation de mot, explique l'auteur, qui ajoute que : « la représentation de mot dérive donc de l'utilisation des systèmes organisés de la parole et du langage. La chose est ainsi liée au mot pour le dire » (Jodelet, 2007,p. 107). Ainsi « la représentation apparaît ainsi comme un travail de transformation » (Jodelet, 2007,p. 107).

C'est dans ce cadre, et pour mieux comprendre comment les personnes dans l'organisation continuent à travailler dans ce contexte incertain, nous avons accordé une attention particulière aux représentations sociales.

On reconnaît généralement que les représentations sociales, en tant que systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales. (Jodelet, 1989,p. 53)

L'objectif est de donner une description des représentations et des perceptions en s'alignant sur l'identité sociale : « Partager une idée, un langage, c'est aussi affirmer un lien social et une identité » (Jodelet, 2003,p. 67). C'est dans ce sens que les pratiques sociales sont fondamentales et elles « constituent le principal déterminant de la dynamique représentationnelle » (Abric, 2005,p. 258).

2.5.3 La gestion des perceptions

Face à la crise, l'organisation doit assurer la continuité de ses services. Elle doit, ainsi, s'adapter et adopter une transformation. La gestion des perceptions est une stratégie qui réduit la résistance, accélère l'adoption et facilite la mise en œuvre des changements planifiés. En effet, ceci permet de s'assurer que l'équipe de gestion adopte le même degré d'acceptation pour le changement.

L'intensité de la crise diminue ou la perception diminue entraînant une augmentation de la perception de contrôle. In fine, grâce aux représentations mentales que les individus se seront fabriquées au travers de ces processus de perception et d'interprétation, les groupes comme les individus, vont chercher à se constituer des procédures pour appréhender leur environnement. (Boumrar et Bordes, 2015,p. 26)

Cette même vision pour la transformation organisationnelle garantit en quelque sorte de manager les perceptions des personnes dès le départ, ce qui peut réduire les comportements résistants. Dans ce contexte, « Yatchinovsky (2004) pense que la perception du changement donnée par le personnel joue un rôle très important dans l'acceptation et l'adhésion à celui-ci » (Garrot et al., 2010,p. 4).

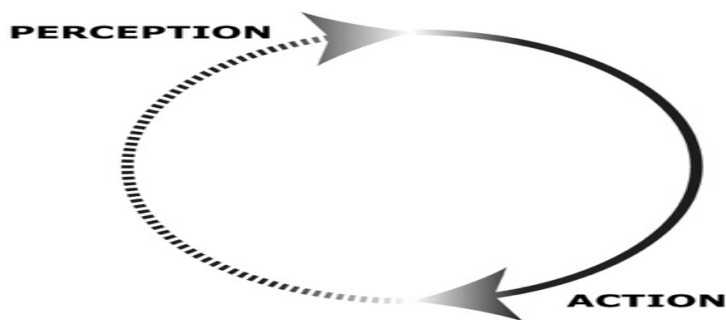


Figure 9. La boucle perception-action selon l'approche éactive

Source : (Varela et al., 1993)

Selon la boucle perception- action, la personne n'est pas considérée comme plongée dans un milieu dont il est censé comprendre les traits centraux et essentiels, mais plutôt comme agissant et réagissant à ce qui bouleverse, à ce qui lui semble significatif, explique Schmitt (2018). C'est ainsi on peut avoir une nouvelle lecture de la réalité. Et ceci ne peut que faire naître un changement dans notre représentation. Ainsi « se limiter à saisir la réalité au moyen de variables observables et quantifiables l'aplatit en la vidant de toute la part d'historicité et de subjectivité dont elle recèle inévitablement » (Desgroseilliers et Vonarx, 2014,p. 25). En ce temps de crise, il a fallu se donner le temps pour comprendre la réalité intérieure de cet humain et trouver un moyen d'admettre que « la mise en œuvre d'un changement implique nécessairement un processus d'apprentissage, lequel portera sur un changement de prémisses, d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système » (Kourilsky, 2014,p. 5).

CHAPITRE 3

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

3.1.1 Choix Épistémologique

Les travaux de recherche s'appuient sur des perceptions du monde, utilisent des méthodologies, et délivrent des résultats comme le précise Thiétart (2014). C'est dans ce sens que « toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse » (Allard-Poesi et Perret, 2014,p. 15). Ainsi, « une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable » (Thiétart, 2014,p. 13). L'épistémologie peut se définir comme « la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967,p. 6). En allant de l'avant, cette réflexion signifie qu'« au-delà des aspects méthodologiques, l'épistémologie se préoccupe explicitement de la valeur des connaissances élaborées » (Avenier, 2011). Ainsi, la réflexion épistémologique est une activité réflexive sur la façon de générer et de justifier des connaissances dans la mesure où « elle invite à expliciter les présupposés et justifier les choix effectués [...], est en outre un puissant outil d'innovation pour la recherche en permettant de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets de cette analyse » (Allard-Poesi et Perret, 2014,p. 15).

Pour mieux cerner la conception des phénomènes étudiés, le chercheur « est invité à s'interroger sur la nature et la finalité de la recherche qu'il souhaite entreprendre » (Thiétart, 2014,p. 13). Ainsi, le choix épistémologique de cette recherche est le paradigme

épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), dans lequel le chercheur et le phénomène étudié sont étroitement liés, comme le précise Albert et Cadieux (2017). Ce cadre de réflexion « propose à des managers (Souchon, 2010), comme à des chercheurs, de réfléchir aux philosophies qui influencent leurs manières de penser et d’agir, et de s’interroger sur les fondements de ce qu’ils croient savoir (Watzlawick, 1988) » (Avenier, 2011,p. 374). Il en découle que « Ce PECP permet de construire des savoirs génériques via un travail réflexif » (Albert et Cadieux, 2017,p. 164).

En se penchant sur la notion de la crise, ses incidents, et la gestion d’une organisation publique en Tunisie, il semble approprié et pertinent de se situer dans le paradigme épistémologique constructiviste étant donné que « la vérité n’a pas pour finalité de représenter fidèlement la réalité, mais d’obtenir des moyens pour comprendre les phénomènes étudiés » (Albert et Cadieux, 2017,p. 164).

3.1.2 Cadre Épistémologique

Le cadre épistémologique choisi dans ce mémoire est le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), dans la mesure où l’on s’intéresse à l’expérience et au vécu : « Dans le PECP, la production de connaissances est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l’expérience » (Albert et Avenier, 2022,p. 27). C’est dans ce sens que la production de connaissance « est destinée à être utilisée comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l’action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts » (Albert et Avenier, 2022,p. 27).

Dans le PECP, ce qui est connaissable par un humain – à savoir l’expérience qu’il a de ce qui existe – est influencé par de multiples caractéristiques de ce sujet connaissant, telles que les finalités de son projet de connaissance, le contexte dans lequel il se situe, ses valeurs, sa culture et plus généralement son histoire. (Avenier, 2011,p. 385)

Le paradigme du constructivisme pragmatique adopte un postulat qu' « un humain ne connaît que sa propre expérience du réel : il ne peut pas prétendre connaître le réel de manière objective et exhaustive » (Avenier, 2011,p. 385). D'ailleurs, c'est dans ce sens qu'il est question de juger de la validité des données obtenues, mais l'analyse cherche à mettre en valeur des visions du monde et des points de vue singuliers, précise Albert et Cadieux (2017). Il est aussi important de noter qu'il n'est pas ici question que l'on postule d'unicité des réponses possibles, mais que « l'idée est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment » (Dumez, 2011,p. 7).

3.1.2.1 Posture Épistémologique

Le choix du cadre de paradigme constructiviste pragmatique est un choix étudié et « une décision qui se doit d'être en cohérence avec la finalité » (Thiétart, 2014,p. 13). « Le constructivisme pragmatique considère que la vérité n'a de sens qu'en raison de la façon dont la connaissance est construite à partir des représentations humaines, afin de donner un sens à des situations dans lesquelles elles sont impliquées » (Albert, 2017,p. 76).

Le cadre est précisé dès le départ, dans la mesure où :

- Il est important d'annoncer « en amont de la recherche, le cadre épistémologique dans lequel elle va être développée » (Avenier, 2011,p. 373).
- Ce travail de recherche s'intéresse à des personnes qui sont des acteurs qui participent activement dans la vie sociale. Ils interagissent avec la réalité par leurs expériences et la réalité vécue dans le milieu de travail pendant la pandémie. Pour les chercheurs praticiens , l'éveil de cette réflexion exposée « aux hypothèses fondatrices de ces paradigmes épistémologiques peut les aider à comprendre et accepter que, dans leur environnement professionnel,

des acteurs différents aient des représentations différentes, et parfois irréconciliables, d'une même situation de gestion » (Avenier, 2011,p. 13).

Le courant constructiviste se base sur une réalité que le monde est considéré comme un construit social, précise Le Moigne (1994). Ce courant prend ses fondements sur des expériences recueillies sur le terrain, des apprentissages immédiats et directs, des sentiments ainsi que des questionnements humains. Toute recherche fondée sur le paradigme constructiviste se réfère à la participation et l'intervention des personnes à travers leurs processus cognitifs. La création et la production des connaissances sont liées principalement à leurs expériences. C'est dans ce sens que « dans le PECP la connaissance d'un phénomène apparaît donc à la fois ancrée dans le phénomène étudié et dépendante des sujets qui l'étudient » (Avenier, 2011,p. 385).

3.1.2.2 Question de recherche

La question de recherche est fondamentale dans tout travail de recherche. Il est à préciser que « dans les propos ou les écrits des chercheurs en science de gestion, on trouve des acceptions très variées du terme problématique: ce dernier est parfois utilisé comme synonyme de «thème d'étude », dans certains cas il s'agit de la « question de recherche» » (Nikitin, 2006,p. 88). Ainsi, tout travail de recherche, il est d'une importance cruciale de définir la problématique dans la mesure où « le succès de toute initiative de recherche, qu'elle soit menée par des chercheurs expérimentés et chevronnés, ou des managers qui s'y investissent peut-être pour la toute première fois, dépend d'une problématique clairement définie par son auteur » (Beaulieu et Kalika, 2017,p. 92).

Dans cette étude, nous cherchons à comprendre quelles ont été les incidences de la Covid-19 sur les personnes ainsi que sur la gestion d'une organisation publique telle la Caisse Nationale de Sécurité Sociale : (CNSS), à la lumière de la pensée complexe. On va se pencher sur les mécanismes qui ont contribué à la continuité du service public pendant la

crise et la nécessité de l'engagement humain pour agir, choisir, décider, et diriger en temps opportun les stratégies de l'organisation. Une question qui montre que l'intervention de l'Homme pendant cette crise relève de sa complexité et de ses capacités à s'adapter. Une façon d'envisager que les entreprises ne sont plus des objets clairement compréhensibles « mais des complexes d'actions que l'on se propose de représenter. L'entreprise n'est plus vue comme un organigramme, mais comme le lieu où des tas de choses, pas toujours très claires, ordonnées, structurées ou réfléchies, se passent » (Le Moigne et Defourny, 1993, p. 4).

3.2 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

3.2.1 L'approche qualitative

Bien qu'il n'existe pas de définition normalisée de la recherche qualitative, la majorité des écrivains se sont mis d'accord sur ses principales caractéristiques, indiquent Kohn et Christiaens (2014). Ainsi selon les formulations de Creswell (1998) on convient que la recherche qualitative est menée dans un milieu où « le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage » (Creswell, 1998,p. 14). La collecte de données qualitatives a des avantages qui « résident précisément dans la richesse des données collectées et la compréhension plus en profondeur du problème étudié. Elles visent non seulement à décrire, mais aussi à aider à obtenir des explications plus significatives sur un phénomène » (Kohn et Christiaens, 2014,p. 69). Le chercheur- praticien « souhaite faire œuvre utile et scientifique dans les sciences humaines et sociales, qui ont pour objet d'étude les êtres humains, leurs expériences, leurs sociétés » (Paillé et Mucchielli, 2021,p. 20).

La question de recherche est principalement liée à la crise pandémique, ce phénomène imprévisible et incertain auquel nous devons faire face et cette crise qui a

obligé à revoir les modes de gestion et a nécessité de penser à une approche axée sur l'humanisation des organisation pendant cette phase inédite. Ce vécu et devant « la situation où un chercheur se retrouve face à une profusion de notes de terrain et de transcriptions d'entretiens avec l'intention d'en faire du sens a toujours quelque chose d'impressionnant » (Paillé et Mucchielli, 2021,p. 20). Dans ce contexte, l'objectif des méthodes qualitatives n'est pas d'apporter « des données représentatives, c'est-à-dire généralisables à l'ensemble d'une population. Elles doivent être mises en œuvre avec rigueur afin que l'on puisse en exploiter les résultats. La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les phénomènes sociaux observés sont difficiles à mesurer » (Piron et Arsenault, 2021). Cette problématique ne nous permet pas de mettre en place des connaissances irréfutables, mais plutôt chercher à comprendre et appréhender le phénomène et les changements qui y sont induits. C'est dans ce sens que « l'approche qualitative permet d'explorer les émotions, les sentiments ainsi que l'expérience personnelle des individus concernés, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des interactions entre les sujets et partant du fonctionnement des sociétés » (Piron et Arsenault, 2021).

Le choix de l'approche qualitative trouve son fondement et son lien avec le milieu de recherche qui est une entreprise publique : la caisse nationale de sécurité sociale en Tunisie. C'est dans ce sens que « l'expérience du terrain permet de préciser cette problématique et de constituer les résultats de l'enquête » (Paillé et Mucchielli, 2021,p. 21). La réflexion par la recherche qualitative « est une façon de regarder la réalité sociale » (Kohn et Christiaens, 2014,p. 69). En outre, il est à préciser que :

Les actions de prévention de l'Assurance maladie, les processus d'élaboration et d'action fondés sur l'avis de groupes d'experts comme en mènent les agences régionales de l'hospitalisation et les unions régionales des caisses d'assurance maladie correspondent souvent aux approches de la recherche qualitative. (Borgès Da Silva, 2001,p. 118)

En s'alignant à tout ce qui précède, l'une des spécificités de « la recherche qualitative est qu'elle étudie les phénomènes sociaux dans le milieu social où il s'observe plutôt que dans des situations artificielles ou expérimentales » (Kohn et Christiaens, 2014,p. 69).

Nous allons utiliser une méthode qualitative, celle de l'autopraxéographie : le témoignage et l'expérience du chercheur.

Face aux matériaux qu'il a recueillis, il doit mettre sa pensée en action, puiser à ses référents interprétatifs, tenter de nommer ce qu'il a pressenti sur le terrain ou ce qui s'impose à lui au moment où il relit ses notes et ses transcriptions, et, en même temps, il doit se laisser surprendre par ce qu'il a observé ou par ce que l'on a partagé avec lui, car c'est pour cela qu'il va sur le terrain : pour observer ,pour écouter et pour mieux comprendre. (Paillé et Mucchielli, 2021,p. 21)

3.2.2 L'autopraxéographie

L'autopraxéographie est une méthode qui permet, aux chercheurs déjà praticiens ou qui le sont encore, d'explorer des champs scientifiques et construire des connaissances générales, précise Albert (2017). Cette méthode est également « un moyen pour ces mêmes praticiens-chercheurs de pouvoir, éventuellement, prendre du recul sur une situation vécue difficilement » (Albert et Cadieux, 2017,p. 163). C'est une méthode à la première personne qui se « compose d'allers-retours successifs entre la pratique et la théorie » (Albert, 2017,p. 77). Le choix de l'autopraxéographie s'attache principalement au sujet de recherche puisqu'il s'agit de décrire le vécu dans la mesure où « l'expérience et la pratique n'excluent pas le raisonnement et la théorie » (Albert, 2017,p. 77).

En adoptant l'autopraxéographie, le chercheur décrit sa propre expérience. Donc « Il apparaît alors important d'utiliser à bon escient toutes ces connaissances pratiques et ces expériences, qui sont en fait à l'origine des questionnements du praticien-chercheur » (Albert et Michaud, 2020,p. 142).

D'une façon simplifiée et réelle, ces praticiens chercheurs prennent du recul et témoignent de leurs perceptions et « décident de démarrer un processus de recherche, ils choisissent souvent un sujet en raison de l'écho de celui-ci en eux. Leur choix n'est pas neutre, il s'incarne dans une ou plusieurs expériences qui font d'eux ce qu'ils sont » (Albert et Michaud, 2020,p. 142).

3.2.3 La procédure d'analyse des données

Tout d'abord, nous analyserons les données collectées à travers l'autopraxéographie. Cette technique permet au chercheur de prendre un recul par rapport à la réalité et aux expériences vécues. Ainsi, l'expérience particulière « est utilisée pour produire des connaissances génériques » (Albert et Cadieux, 2017).

- Le milieu de recherche : Le milieu de la recherche est mon milieu de travail : la Caisse Nationale de Sécurité Sociale : le bureau régional de la Manouba.
- Le moment et la fréquence de la collecte des données : On s'intéresse à la période de travail pendant la crise de la Covid-19.
- L'éthique de la recherche : Ce travail de recherche porte sur des dimensions humaines et soulève des considérations éthiques. Il a été développé dans le respect de l'intégrité de la personne, de ses droits et de son bien-être.
 - ✓ Le respect de la dignité humaine « passe par le respect de la personne » et que l'être humain « ne soit pas traité comme un objet de recherche, mais comme un sujet » (Landheer-Cieslak, 2020,p. 3).
 - ✓ La confidentialité et le respect de la profession : « Le professionnel doit respecter le secret de tout renseignement de nature confidentielle qui vient à sa connaissance dans l'exercice de sa profession » (Malouin, 2002, p. 27). Ce que nous avons respecté, car toutes les données utilisées se trouvent publiquement sur le Web.

CHAPITRE 4

TÉMOIGNAGE ET DISCUSSION

4.1 MON TÉMOIGNAGE

La Covid 19 : une histoire de vie et de mort qui a bouleversé la vie de tous. Elle a même changé mon regard sur une période de ma vie. En effet, j'ai eu une grippe au mois de décembre 2019 qui m'a conduit à une opération chirurgicale en janvier 2020. Cette grippe que j'ai pensée banale a duré des mois. Cette toux accentuée n'a cessé de s'aggraver et a provoqué une hernie ombilicale. Hospitalisée en urgence, j'ai risqué ma vie. Après une période de convalescence de deux semaines, j'ai décidé de partir en vacances avec ma famille pour dépasser ces moments de fatigue. Le 27 février 2020, je suis allée en Turquie. Le voyage se passe très bien, ni masque, ni test PCR, ni éloignement physique. Je profite avec ma famille et je n'ai rien vu d'alarmant dans les aéroports. Nous retournons le 4 mars 2020 en Tunisie. En descendant de l'avion j'ai pu voir des installations de caméras thermiques, mais le passage était fluide et aucune mesure particulière n'attirait mon attention.

Je retourne au bureau le 9 mars 2020, après un arrêt maladie qui a duré plus de 2 mois. Pendant ce temps, les journées de travail sont quotidiennes et je n'ai observé aucune mesure spéciale. D'ailleurs, je me sens déconnectée par rapport à tout ce qui se passe autour de moi. En effet, bien que le pays ait détecté le cas 0 de contamination le 2 mars 2020, moi je n'ai pas encore entendu parler de cette catastrophe. Au bureau tout se passe normalement, et les services sont rendus au public sans aucune modification ni procédure pro active de prévention. Quelques jours plus tard, le 12 mars 2020, mon collègue est passé me voir pour m'annoncer qu'il y a une suspension des cours dans tous les établissements scolaires et universitaires. C'est à ce moment que j'ai pris le temps de vérifier sur internet, de lire, de voir et de découvrir la Covid-19 pour la première fois. Je n'ai pas trouvé suffisamment d'informations à part que c'est un virus qui vient de la Chine, traverse les

continents et sème la mort. Ce jour-là, et soudainement, j'ai réalisé que les événements se sont précipités autour de moi sans me rendre compte. En revanche, j'ai toujours pensé, voir admis que c'est une grippe à laquelle nous devons nous adapter. Mais honnêtement je ne m'attendais pas à ce que ce soit aussi dévastant.

Tous les jours, en quittant le bureau et en rentrant chez moi, je m'impose un rituel fatigant. Je ne peux pas entrer directement à la maison. Je suis obligée, tout d'abord, par faire entrer la voiture dans le garage. Je nettoie le chemin des roues avec un balai et un désinfectant. Je commence à nettoyer tout ce qui vient de l'extérieur. Dans un bac d'eau javellisée, je vide mes poches et je mets les pièces de monnaie, les billets, les clés, etc... Je commence à halluciner et à faire des scénarios. Je dois me changer dans le garage, mettre tous mes vêtements dans la machine à laver, à haut degré, je me lave avec de l'eau savonneuse, et je vaporise du gel hydraulique sur mon corps, je nettoie mes souliers avec de l'eau javellisée et j'entre chez moi. Je n'ai pas le droit d'embrasser quiconque ni de faire un câlin à mon enfant, ni même parler par crainte de diffuser des gouttelettes de salive dans l'air. Le rituel n'est pas encore fini. Je prends une bouteille avec du concentré de désinfectant et je retourne vaporiser toutes les poignées, je laisse quelques minutes et je reviens nettoyer avec une lingette. Le contact avec ma famille se fait à distance. Mon conjoint, qui a une maladie chronique, mon enfant qui est en bas âge n'ont pas à rester avec moi dans la même chambre et si c'est le cas je remets ma bavette. En tout, et avec le rythme que je mène, j'ai fini par abimer des billets d'argent, les pièces de monnaie et les clés de la voiture. Je n'ai plus de vie sociale. Il m'est arrivé de croiser ma mère devant la porte de sa maison, mais je n'ai pas pu lui parler. Je lui ai juste passé un salut avec les mains et j'ai continué mon chemin. Enfin de compte, mon cerveau n'arrive plus à détecter, l'erreur dans mes comportements, l'hallucination de ma perception, mon degré de connaissance et le réel dans cet incertain...les jours semblent être en suspens : aller au bureau et retourner à la maison semble être une mission dangereuse.

Dans mon milieu de travail, on continue à recevoir un nombre important de prestataire. Les citoyens reçoivent des tickets numérotés selon le service demandé et

occupent le guichet pendant des heures. Une grande partie dans la salle d'attente, qui s'assoit sur les sièges verts en plastique, une autre debout et le reste devant la porte. Presque la même image qui se répète pendant les premiers jours de la crise. Nous n'avons pas pu contrôler ce flux ni refuser l'accueil des citoyens parce que notre organisation a le devoir de protéger et d'assurer la sécurité sociale. On reçoit des demandeurs de services de toutes les classes sociales et de tous les niveaux scolaires et du plus démuné au plus au fortuné. On s'occupe des régimes de pensions de vieillesse, d'invalidité et de survivants pour les salariés et les non-salariés, des régimes d'assurances sociales, et des régimes de prestations familiales. Nous rendons le même service pour tout le monde. On est conscient que la CNSS ne peut jamais fermer ces portes. En revanche, le problème majeur que nous rencontrons est dans la gestion du service lui-même, qui est un service rendu par le contact direct entre les clients et le personnel du guichet.

La Covid-19 est une grippe contagieuse, protégez-vous et portez vos masques, gardez vos distances et évitez les foules, etc...Je commence à entendre ce message en boucle partout où je vais : à la radio, dans la télévision, à la maison et même entre collègues. Un message en boucle qui a modifié nos pratiques. Dans les bureaux administratifs et loin du guichet, on commence à prendre des distances et à imposer certaines règles qui ne me sont pas encore pratiques. J'ai vu une panique sans précédent dans le regard de mes collègues, une peur d'un inconnu non identifiable. J'ai vu certains qui commencent à refuser de prendre l'ascenseur, et d'autres qui n'acceptent plus la rencontre et les réunions nécessitant un regroupement physique. Je me rappelle qu'il y a certains de mes collègues qui ont mis des chaises devant la porte pour empêcher l'entrée de toute personne dans leur bureau. On commence à refuser même le partage de certains outils de travail. D'autres se lavent les mains chaque fois qu'ils le jugent nécessaire. J'ai vu une collègue qui a tout retiré de son bureau de travail (revues, bibelot, stylos, papiers, etc.). Un autre qui ne cesse de nettoyer les poignées de la porte après chaque visite. Des flèches dans les deux sens, qui nous montrent l'allée et le retour et des dessins de pieds à ne pas dépasser pour respecter la distanciation. À vrai dire tout commence à changer en un clin d'œil. Et moi je me sentais dans un labyrinthe. Je ne comprends pas, ou plutôt je ne réalise pas ce qui se passe. C'était rapide et

c'était brusque que ma tête n'a pas eu le temps de bien cerner les événements. Au travail, comme à la maison, ma préoccupation est devenue comment assurer ma survie et celle des autres : mon enfant, mon conjoint, mes parents, mes collègues.... Ce changement brusque, rapide et risqué m'a bousculé, m'a épuisé et m'a causé un épuisement en cette période de travail bouleversé. Concrètement une chose, que je ne saurais nommer, vient bouleverser tout ce qui m'entoure.

Avec l'arrivée de la Covid-19, personne n'a pris la peine de nous expliquer, ni nous a accordé le temps pour exprimer notre peur. On travaille chacun dans son coin, avec les moyens de bord et on rentre chez soi avec un fardeau et une angoisse terrible. Pendant ce temps, je fais face à ce côté obscur de mon organisation et je conçois mon travail comme un travail imposé. Cette bureaucratie et autorité accablante qui ne te donnent pas le choix de décider. J'avais besoin de sens pour comprendre le comportement de la direction. Est-il encore possible d'exercer, volontairement, une autorité administrative pour obliger les personnes à travailler. Peut-on encore s'aligner aux directives, aux consignes des supérieurs et rester immobile sans interagir avec ce qui nous entoure. Suis-je capable de coopérer dans un silo autoritaire : je fais ce qu'on me demande et j'applique les notes à la lettre. Est-il encore plausible d'ignorer notre faculté de raisonnement, nos aptitudes à réfléchir ainsi que nos habilités de jugement. Des questions qui restent sans réponse.

J'ai l'impression que je vois tout ce qui m'entoure avec mes yeux et mes oreilles, sans aucune réflexion. Ce déluge de renseignements sur la Covid -19 me fait absorber le reste de mon énergie. À vrai dire, je deviens incapable de distinguer ce qui est utile de ce qui ne l'est pas. Avec cette perception du monde extérieur, mon cerveau ne peut plus me renseigner sur la réalité de ce qui m'entoure. Je ne suis capable que de faire une projection et de dégager des interprétations sur cette situation pandémique. Je deviens un récepteur passif guidé par mes propres perceptions qui sont instables, provisoires, incomplètes et modifiées selon la nature de l'information rendue. En d'autres termes, je regarde, je reconnais, j'interprète, je m'engage pour représenter la réalité à ma façon. Mon cadre visuel devient sensible à ces images extérieures transmises à l'intérieur de moi-même. Un

phénomène que je ne comprends pas, mais qui constitue ma réalité. Pour moi, l'image de la Covid -19 est une nouvelle image de la mort. Cette image présente une unité physique, réelle, indissociable de ma pensée. Je réalise à cet effet que mon comportement dans mon milieu de travail est fonction de ma perception subjective d'une réalité qui m'entoure. Je ne peux pas m'empêcher d'avoir ma propre vision et ma propre pensée de l'environnement externe et interne de mon organisation. Ma pensée décidera, dans un large sens, de ma réalité, de mes actions ainsi que de mes réactions.

J'essaie de chercher mon avantage et de minimiser le mal qui peut découler de cette pandémie. La rationalité de mes actions n'a rien à avoir avec la nature des finalités. En quelques sortes, je veux rationaliser mon agir humain pour maintenir un équilibre sain entre ma famille et mon milieu de travail, mais, inconsciemment, ma façon de voir les choses me bloque. Une réalité envers mon organisation et une réalité envers moi-même en tant que personne qui a une vie aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de son milieu de travail. La situation est complexe et ceci va durer un moment, mais entre-temps moi en tant que personne, devrai continuer à vivre et procurer des services pour autrui.

Les dates et les événements se succèdent. Le 13 mars 2020, une information circule dans le bureau dont le contenu s'avère un décret gouvernemental. En voulant lire le contenu, j'ai demandé une copie à l'un de mes collègues. Je lis et je relis par espérance de comprendre pourquoi on n'est pas dans la mesure de combattre une grippe. Je refais le passage à plusieurs reprises, pourvu, d'admettre comment une grippe peut nous isoler. Chaque fois que je refais la lecture de ce décret qui indique que la Covid- 19 est ajoutée à la catégorie des « maladies transmissibles », l'angoisse s'amplifie et l'inquiétude grandit. Un stress intense prend place et des questions de toutes les sortes envahissent mon cerveau : comment je vais distinguer cette grippe d'une autre grippe. Moi qui reviens d'un long congé de maladie à cause d'une grippe, je crains encore une mort brusque et brutale. Ma tête déborde et ce stress me paralyse. Et je continue à relire le contenu pour la énième fois et je m'arrête chaque fois sur ces propos qui indiquent que « l'infection par le Covid-19 ainsi que les personnes qui en sont atteintes sont soumises à l'obligation de se faire

examiner et traiter ainsi qu'à l'hospitalisation d'office en vue de l'isolement ³⁴». Cette phrase me renvoie à la case de départ, une case d'une expérience vécue et d'« une hospitalisation d'office » à cause d'une grippe. Et voilà qu'un désordre vient complètement bloquer ma façon de penser. En effet, ce décret prévoit que « toute contravention aux interdictions expose son auteur aux peines prévues par la législation en vigueur ». Pendant ce temps, je vis mal cette situation, comment peut-on interdire à quelqu'un de pratiquer sa vie normalement, comment peut-on le convaincre de limiter ses libertés, comment va-t-on expliquer ceci aux citoyens qui viennent demander un service vital, et surtout comment distinguer une grippe normale de la Covid-19 pour pouvoir juger que c'est une personne infectée. C'est vraiment compliqué.

Pour ma part, l'image de la mort demeure toujours présente. Même après un voyage et une période de convalescence, je ne réalise toujours, pas, qu'une grippe a pu me conduire à une hospitalisation en urgence. Et avec l'arrivée de la Covid-19 je suis passée d'une peur à une angoisse intense voir même à un stress chronique. La mort que nous affrontons avec ce coronavirus est bien réelle. Cette image est ancrée dans ma tête. Je crois à tout ce que j'entends et j'admets que oui : ce virus cause la mort. Et je pense que j'ai été bloquée à cette phase. Ce que je vis est un point de non-retour entre l'avant qui était un moment de certitude destiné à me sécuriser et un après qui fût un temps de rupture et de deuil destiné à mettre en épreuve cet handicap qui est en moi. Comment je vais affronter cet inconnu et son mystère pour déguster la vie et ses raisons d'être, comment je vais continuer à travailler dans un milieu non encore adapté à cette crise. Une épreuve qui m'oblige à me transformer pour faire face à cette fragilité que j'ai par rapport à cette pandémie. Pratiquement, j'ai besoin de trier ce désordre que j'ai dans la tête, l'organiser pour contrôler mes actions et mes réactions.

³⁴ Décret N 2020-152 du 13 mars 2020, *portant assimilation de l'infection par le nouveau Corona virus Covid-19 à la catégorie des maladies transmissibles*. Consulté le « 3 Février 2022 ». <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/112198/140098/F-356999453/TUN-112198.pdf>

Mon milieu de travail est touché de plein fouet par cette pandémie. Les basiques sont assurés, en revanche, le milieu de travail n'est pas comme nous l'avons imaginé être et qu'il est vraiment difficile de continuer de travailler comme si rien n'a été. Il devient de plus en plus difficile, et il est même compliqué de présager son devenir. J'ai l'impression que nous étions aspirés par un trou noir déclenchant un chaos total difficile de prédire comment nous allons en sortir sain. À vrai dire, je vois nettement une différence entre ce que nous souhaitons faire et ce qui se fait réellement. Une sensation inexplicable, mais qui s'accroît jour après jour ou à vrai dire d'un moment à un autre. Ce qui me panique ce n'est pas le changement que je vois autour de moi, mais sa vitesse foudroyante qui fait en sorte que parfois je suis dépassée par les événements. Cette accélération exponentielle me donne le vertige. Comment je vais adapter mon cerveau à cette vitesse et intégrer des pratiques vitales pour faire le grand pas vers ma sécurité et la sécurité des autres et continuer à travailler. Que vais-je faire, une question sans réponse.

Bien que ma fonction au travail n'ait pas changée, ma routine a complètement basculé. Je ne compte plus les heures et du coup cette charge mentale liée à la Covid-19 me fatigue. Malgré mon stress accablant, je continue à travailler. L'inquiétude m'accompagne et mon cerveau baigne dans un désordre complet. Certains de mes collègues ont choisi de s'absenter, d'autres sont toujours présents et rendent le service avec la même qualité. Moi, je suis acharnée entre m'isoler pour mon bien-être individuel et continuer pour le bien-être collectif. Rester chez moi est une alternative judicieuse, en revanche ma tête refuse d'adopter l'idée. Les questions sont infinies : est-ce que je prends mes précautions, est-ce que les mesures en place sont suffisantes, est-ce que je vais bien, est-ce que je ne risque rien...des questions sans réponses, mais je continue à rendre service pendant ce temps de travail bouleversé ...des sensations bizarres contradictoires qui naissent d'un désordre de pensée, mais qui me poussent à m'adapter pour continuer.

Peut-être cette difficulté d'adaptation est née de la nature même du changement dont l'avenir reste une énigme. Il est question de gérer l'imprévisible en intégrant en boucle la

notion de vitesse. On travaille dans un contexte incertain, complexe, en perpétuel mouvement et qui nous oblige à assurer nos multiples responsabilités et à prévoir l'imprédictible. L'introduction des gestes barrières, la réduction des échanges entre collègues et la mise en place des mesures de distanciation ont complètement changé mon quotidien et ma façon d'être. Ce n'est guère un tournant parmi d'autres, mais il est, sans doute, un virage critique sans issue. On n'avait pas les moyens pour se prémunir contre le risque imminent. Cependant, nous sommes au-delà, avec une préoccupation primordiale : comment se préparer.

On commence à paniquer tout en essayant de continuer à vivre, à travailler et à fournir les services nécessaires au public. Les jours passent lourdement et nous avons compris que nous devons s'adapter. Le chef de bureau a agi dans l'immédiat avec les moyens de bord et a acheté du savon en grandes quantités. Il a, lui-même, contacté des fournisseurs pour mettre en place des distributeurs de gel hydraulique à chaque étage. Son action était au temps opportun, parce que la peur de la Covid-19 a atteint son apogée. En quelque sorte, les mesures prises par notre chef hiérarchique a fortement réconforté le personnel. Malgré la distanciation, une sensation de proximité s'est répandue et a fait naître un esprit de solidarité. Une étincelle de coopération a vu le jour pendant cette crise sanitaire. Nous avons décidé d'agir pour assurer la continuité de notre organisation. Nous avons complètement restructuré l'entrée du bâtiment pour éviter que les personnes ne se promènent dans les allées. À la porte d'entrée, nous avons installé un distributeur de gel hydroalcoolique et avons indiqué avec des affiches qu'il est obligatoire de se désinfecter les mains et de couvrir les visages. En entrant, on voit une grande salle d'attente envahie par des affiches, et ce pour une meilleure sensibilisation. On a veillé à réduire le nombre de chaises d'attente et conservé quelques-uns à une distance de 2 mètres, pour ceux qui en auront besoin. Avec des écriteaux nous avons incité les gens à respecter la distanciation. Au comptoir les objets non essentiels ont été retirés et nous avons prévu un grand nombre de stylos pour les demandeurs de services et quelques bouteilles de solution pour la désinfection. Et avec des écrits, nous avons précisé qu'il ne faut pas partager les stylos et les désinfecter après chaque utilisation. L'un d'entre nous se charge de faire le tour chaque

fois qu'il le juge nécessaire, pour désinfecter les surfaces les plus atteintes par le contact humain : comptoirs, poignées de porte, stylos, etc. Après, ils se lavent les mains avec de l'eau et du savon tout en évitant de se toucher le visage.

Avant l'arrivée de la Covid-19, on manipule encore l'argent au comptant, les chèques, et les documents en papiers. En revanche, avec l'arrivée de la pandémie, nous avons opté pour une alternative qui selon nous, pourra aussi bien assurer notre sécurité que celle des citoyens. En effet, nous avons décidé que les prestataires, en entrant à la salle d'attente, vont rester debout à proximité d'une table à deux mètres de la porte. Un parmi nous, qui devra, obligatoirement, mettre des gants, un masque et parfois une visière accueille les prestataires et leur demande le service dont ils ont besoin pour pouvoir les diriger aux services adéquats. Notre objectif était de minimiser autant que possible la manipulation des documents.

Pour ce qui est des paiements, on traite les situations cas par cas.

- On oriente le prestataire vers le service concerné. Il se dirige en suivant les flèches et devra se placer à l'endroit indiqué avec un traçage.
 - ✓ Si le paiement est par chèque, c'est le chargé du « contrôle caisse » qui effectue l'opération. Il précise, après vérification sur le système, le montant à payer au client. Celui-ci remplit son chèque avec le stylo mis à sa disposition puis il le remet pour recevoir son reçu signé et apposé. Le contrôleur caisse insère ses chèques dans une enveloppe et les dépose à côté. Et il enchaîne automatiquement par la désinfection du clavier et toutes les surfaces et les objets qui ont été abordés. Après chaque échange de papier entre lui et le demandeur de service, et s'il a opté pour le port des gants, il les enlève et les jette dans un sac noir placé au fond d'une poubelle sous ses pieds. Il est à préciser aussi qu'il est fréquent qu'on voit le chargé du « contrôle caisse » se déplacer à la salle de bain pour se laver les mains avec de l'eau et du savon.

- ✓ Si le paiement est avec de l'argent au comptant, le caissier est la personne chargée de cette fonction. Dans son box de travail, il bénéficie d'un espace confidentiel qu'aucune personne n'a le droit d'y entrer. Sont mises à sa disposition, des linges ou des serviettes propres, des boîtes de gants, un bac étanche contenant un liquide savonneux. Pour effectuer la transaction, le client se place à l'endroit tracé et compte son argent devant le caissier qui à son tour le dépose sur la compteuse de billets pour vérification. Après quoi, il rend la monnaie s'il y a lieu, signe et appose le cachet sur le reçu et le remet au prestataire. Après avoir fini, le caissier essuie ses mains avec une serviette humide savonneuse, préalablement trempée dans un bac. Le caissier se charge de changer régulièrement le bac pour une meilleure désinfection.

Dans les deux cas, le client quitte les lieux par une autre porte pour éviter tout contact avec les citoyens entrants ou ceux qui sont en attentes.

Pour ce qui est de l'échange de documents, nous avons instauré un nouveau protocole. On analyse les besoins immédiatement et on gère les situations selon nos jugements.

- S'il s'agit de document à déposer, on prépare des boîtes sur lesquelles on indique la date du jour et le service concerné. En accueillant le prestataire, on identifie son besoin, on prend ses pièces de main en main, on vérifie leur validité et leur conformité, on agrafe l'ensemble et on inscrit le numéro de téléphone du client pour un éventuel contact en cas de besoin. Les papiers manipulés sont déposés dans la boîte destinée qui sera placée en quarantaine imposée. On veille à demander au client s'il a un autre service à solliciter sinon on lui précise qu'il devra suivre les flèches pour quitter les lieux par l'autre porte.
- S'il s'agit de remise de document qui nécessite l'intervention immédiate d'un agent de guichet ou une consultation d'un état de compte sur le système de la CNSS, on vérifie quand même la conformité et la validité des pièces fournies par le prestataire

et on l'oriente vers le service concerné. On veille à expliquer à chacun la nécessité de respecter la distanciation, de désinfecter les stylos après utilisation et quitter les lieux par les portes de sortie tout en évitant tout autre contact avec quiconque afin de limiter la propagation.

Peu importe la situation il est impérativement conseillé qu'après chaque contact avec des documents manipulés et avec un demandeur de service, qu'on se désinfecte convenablement les gants. Après un certain échange, on finit par les enlever et les déposer au fond d'un sac placé dans une poubelle réservée pour ceci. Et selon la file d'attente, on prévoit, de temps en temps, un déplacement pour se laver les mains et changer nos masques. Ceci ralentit et complique parfois nos tâches, mais honnêtement, on n'a pas vu venir une autre alternative de protection.

Les événements se succèdent, et les textes se renouvellent rapidement. La propagation de la Covid-19 est rapide et nous devons encore agir dans l'immédiat. Quotidiennement, je fais le plein d'informations, sur les mesures de préventions, récemment, mises en vigueur et sur les nouveaux modes d'organisation de travail. C'est ainsi que j'ai pu avoir un classeur chronologique par date et par numéro de tous les décrets. Je me rappelle toujours du décret n° 2020-153 : le contenu fût un soulagement. En effet, à vue d'emblée, le législateur a émis des directives pour protéger la population avec les moyens de bord. Il n'a pas épargné d'efforts pour faire face à la pandémie. Il a fixé des dispositions exceptionnelles, dans ce contexte extraordinaire, pour organiser le travail des personnels de l'État et assurer la continuité du service public. Dans l'immédiat, j'ai beaucoup apprécié l'intervention du gouvernement et la mise en place d'une procédure de travail uniforme. Ce jour-là, la seule information que j'ai pu retenir est que nous serons répartis en deux groupes, travaillant une séance unique à raison de 5 heures par jour. Nous serons ainsi répartis de façon équilibrée sur deux périodes: la première période de huit heures à treize heures et la deuxième période de neuf heures trente minutes à quatorze heures trente minutes. À cet effet, le chef de bureau émettra une note interne pour fixer les équipes.

Depuis le commencement de cette crise, on pense beaucoup à nos collègues diabétiques, asthmatiques, et ceux qui ont des maladies immunitaires et qui continuent à travailler. L'arrivée de ce décret a porté dans son contenu un grand soulagement. Il a réduit le nombre d'heures de travail pour ces personnes et leur a donné l'autorisation de ne pas être présents, tout en les considérant en position d'activité. Cette exception faite aux femmes enceintes et ceux qui sont atteints d'une maladie, mentionnée dans le présent décret, a beaucoup changé mon regard pour mon organisation. Pour une première fois, ce n'était pas compliqué : il faut juste présenter une demande avec les justificatifs nécessaires pour que ces personnes vulnérables à la maladie puissent mieux se protéger.

Les changements sont rapides. En effet, le 18 mars 2020, le gouvernement a annoncé un couvre-feu sur tout le territoire tunisien de six heures du soir à six heures du matin. Une situation sans précédent, une interdiction de circulation, qui vient perturber le rythme de notre vie. Ma tête ne réalise plus ce qui se passe, et j'attendais avec impatience l'arrivée du 20 mars puisque c'est un jour férié (c'est la fête nationale d'indépendance) qui sera suivi par samedi et dimanche qui sont mes jours de repos hebdomadaire. J'ai pensé que ces 3 jours seront bénéfiques et vont m'offrir un moment de sérénité et d'isolement. Mais, contrairement à ce que j'ai prévu, je n'ai pas pu profiter. Le 20 mars le président de la République a décidé un confinement général qui sera appliqué à partir de dimanche matin c'est-à-dire du 22 mars jusqu'au 4 avril 2020. Il était clair qu'avec la précipitation des événements les décisions stratégiques changent avec le changement des circonstances. Dimanche, le 22 mars, le chef du gouvernement annonce un nouveau décret, pour fixer les dispositions nécessaires à la continuité des services vitaux. Il interdit aux employés des deux secteurs : public et privé, de se déplacer en dehors de leurs demeures, sauf sur autorisation pour nécessité de travail.

Donc lundi, j'ai appliqué ce texte et je ne suis pas allée au travail. À midi, j'ai reçu un message sur mon cellulaire de la part de mon chef de bureau, demandant ma présence au bureau. J'ai lu ce message avec beaucoup d'amertume, mais je n'ai pas le choix de refuser. Dans l'immédiat, j'ai senti une hiérarchie toxique. Déjà, me retrouver en présentiel dans un

contexte de pandémie m'a bouleversé. Maintenant, quitter ma maison pendant le confinement pour aller dans un milieu de travail où on peut recevoir une foule de personnes venant de partout m'a paniquée. Penser aux prestataires qui peuvent ne pas respecter les barrières de sécurité, une fois entrée dans les locaux, m'a rendu perplexe. Une sensation bizarre qui a laissé des questions derrière : pourquoi j'ai été choisie pour continuer à travailler, pourquoi changer mes habitudes pour effectuer mon travail, pourquoi risquer ma vie dans un milieu de travail insécure ? Une émotion violente, une peur envahissante et une crainte des risques de cette maladie a changé toute ma vision. Au fond de moi, je cherchais le sens et l'utilité pour le travail que je fais et pourquoi je suis aussi importante dans mon organisation, est-ce que j'ai vraiment besoin d'un bureau pour donner un sens à ma fonction, et ma présence fera-t-elle nécessairement une différence pendant cette période de confinement. Beaucoup de questions qui sèment le désordre dans mes pensées. Le lendemain, et malgré moi, j'ai laissé mon enfant et mon conjoint à la maison et je suis allée au travail. J'ai rejoint mon organisation avec beaucoup de réticence et avec une peur inestimable d'attraper la maladie. La Covid-19 m'a brisée et a bloqué mon raisonnement.

Réunis dans le bureau du directeur, nous étions un petit groupe, avec des masques et qui gardions la distanciation. Nous n'avons échangé aucun mot à part un salut avec les sourcils. À l'œil nu, c'est le calme qui règne, mais au fond c'est beaucoup de questions qui agitent l'esprit. À vrai dire ce qui m'a dérangé c'est cette pénibilité dans mon milieu de travail, j'ai senti qu'on m'a privé de ma liberté de penser, de choisir. Je me demandais si je suis prête à coopérer pendant cette période de complexité ardue. Mais je n'avais ni le choix de demander ni le choix de m'absenter.

Autour d'une grande table, le supérieur a pris la parole, des feuilles dans la main, il a avancé que le président-directeur général a émis des notes de service qui nous serviront de base comme guide de travail dans les jours à venir. Il remet à chacun les autorisations de déplacement. Et il enchaîne et en nous montrant de loin, une première note de service qui applique littéralement le décret gouvernemental du 17 mars 2020, portant dispositions dérogatoires relatives au travail des personnels de l'État (...) et une seconde note en date du

23 mars 2020, décrivant la nouvelle organisation du travail à respecter pour la continuité du service ainsi que le modèle de l'autorisation pour les déplacements au travail. Il dépose les notes sur le bureau, il soulève la tête en regardant les visages perplexes, et il reprend la parole en demandant d'une voix basse : « Avez-vous idée pourquoi nous sommes réunis ? ». La réponse était pour les uns « pour travailler », pour d'autres « pour aider » et pour certains une réponse dans leurs regards qui en dit long. Un moment de silence prend place, le chef de bureau enchaîne avec une autre question : « Avez-vous idée combien de temps j'ai passé pour décider « qui sera présent pendant ce confinement », « comment allons-nous nous répartir » « comment nous adapter pour travailler dans ce contexte contagieux ». Personnellement, en voyant le groupe, je n'ai pas pu avoir une réponse. Nous étions un mélange de femmes et hommes, mariés et célibataires, avec et sans enfant, habitant loin et à proximité de nos lieux de travail. Ce qui fait, la réponse ne peut être donnée que par le chef de bureau lui-même. Il reprend la note du PDG et nous lit le contenu d'une voix ferme. En effet, cette note donne avec précision le nombre de personnes qui seront « au maximum » de 9 et les services qui seront assurés par le personnel pour la continuité du service public à savoir : l'accueil, la caisse et le contrôle caisse, l'unité de recouvrement, l'unité prestataire et service social, l'unité des pensions, l'unité financière, l'unité immatriculation et le compte individuel.

Le chef de bureau, étant donné qu'il est notre supérieur hiérarchique reçoit les ordres et les consignes de procédures de la direction de coordination des bureaux régionaux et du président-directeur général. Pendant cette réunion, il a commencé par rassembler les personnes qui vont assurer le service pendant le confinement selon la réglementation en vigueur. Et à vrai dire je commence à penser que derrière cette réunion il y a eu une bonne préparation qui a pu faciliter grandement notre intéressement. En revanche, ce qui est bizarre c'est cette sensation de perturbation qui m'a envahie. Pourtant, ce sont mes collègues, et pourtant c'est mon supérieur hiérarchique, avec qui je travaille depuis des années, mais avec l'idée que je me fais d'un travail imposé, je me sens privée de mon harmonie intérieure et de mon plaisir d'être moi au travail.

Toujours réunis autour de la table, le chef de bureau a, doucement, commencé par nous expliquer la complexité de la situation, et a mis du temps pour nous introduire la nécessité de continuer à travailler dans ce contexte de pandémie. Nous sommes réunis pour un objectif et un but commun. Si on est choisi pour former un groupe c'est parce que nous sommes des fonctionnaires d'État, notre finalité est de satisfaire des besoins sociaux qui relèvent de l'intérêt général. Il poursuit son discours avec affirmation et nous précise que ce service public est rendu gratuitement à l'ensemble de la population sur tout le territoire du pays et n'est pas un service rentable ni rémunéré par la collectivité. J'ai l'impression que j'entends mon chef hiérarchique pour la première fois. Je ne suis pas familiarisée avec cette façon de dire ni cette façon de lire les notes de service. Mais en ce qui me concerne, ce qui est important de comprendre en ce temps de crise est que la survie est une préoccupation primordiale pour tout le monde. Et réellement, nous exerçons de lourdes responsabilités, vis-à-vis de nous-mêmes, vis-à-vis de nos familles et vis-à-vis des citoyens demandeurs du service eux-mêmes. Nous n'avons pas de marges de manœuvre pour prendre du recul. D'ailleurs, devant l'ampleur du drame vécu, nous n'avons le choix que de rendre le service au public et de protéger les droits.

Lorsque j'étais convoquée pendant le confinement pour assurer la continuité du service, la difficulté pour moi résidait dans l'acceptation de travailler dans le guichet avec des centaines de personnes qui venaient de tous les coins de la région. Je refusais même l'idée de rester dans mon bureau et de recevoir des dossiers de main en main de la part des prestataires. C'était vraiment compliqué de mettre en danger ma vie ou la vie de ma famille. Mais à ma grande surprise, lors de l'une des réunions, le chef de bureau dévoile le projet phare de la CNSS qui sera mis en application pendant le confinement général. Il nous annonce le grand projet et que la CNSS a fait preuve d'innovation dans la digitalisation des opérations de paiement des cotisations. Ce que nous n'avons pas pu mettre en place pendant des années, on a réussi à le faire pendant des semaines. Pour moi, ceci fut un exploit. Ceci nous a énormément soulagés. En appliquant cette nouvelle procédure, on minimise le risque. C'est ainsi que nous avons réussi à encourager les prestataires à ne plus venir sur place pour demander le service. On les sensibilise pour une meilleure protection.

On les informe que la CNSS a, désormais, mis en place un nouveau système de télépaiement et on les invite à consulter le site pour suivre les étapes et nous finissons toujours par communiquer les numéros de téléphone ou les adresses courriel de nos bureaux, et les conseiller de nous appeler s'ils ont des questions ou ont besoin d'assistances.

Je travaille à la CNSS depuis 2013, mais je ne pense pas avoir des informations précises quant au caractère, comportement et attitude réelle de chaque personne dans mon milieu de travail, pourtant ce sont presque les mêmes personnes, les mêmes groupes et la même hiérarchie. C'est pourquoi j'ai toujours admis que nous ne pouvons jamais appliquer la même approche pour les mêmes personnes. En revanche, et clairement, le chef de bureau connaît d'ores et déjà le potentiel de notre contribution. Il a su nous fédérer autour de l'objet de la réunion qui est le projet de l'organisation et qui est à son tour la raison de la décision émise par décret. Je pense que nous nous sommes montrés loyaux à notre supérieur hiérarchique. Il a respecté notre savoir, a valorisé nos compétences et nous a donné l'opportunité de nous développer et découvrir les limites de nos potentiels.

Je considère toujours la CNSS comme mon identité sociale. Depuis toujours dans mon milieu de travail, je suis parfois motivée, épanouie, parfois frustrée, j'ai parfois des tensions et des conflits, mais j'ai toujours une harmonie intérieure et un équilibre professionnel qui prend place. Avec l'arrivée de la Covid-19, et pendant les premiers jours de travail, il m'était difficile de me motiver. D'ailleurs, j'ai l'impression que cette peur causée par ce contexte de pandémie a affecté mon raisonnement. Ce stress intense lié au virus a diminué même mes capacités cognitives. En revanche, il était temps pour moi d'exercer mon expertise professionnelle et ma flexibilité comportementale pour tracer un chemin de continuité dans ma vie professionnelle.

Je suis consciente que la carrière professionnelle se construit. Et chacun peut la concevoir de la façon qui satisfait au plus ses besoins. En ce qui me concerne, travailler sur soi est garant d'un changement. En effet, si je reviens un peu sur mon parcours, je découvre que si j'ai pu atteindre mes objectifs professionnels c'est qu'après avoir donné à fond de moi-

même. En effet, après avoir obtenu un diplôme de maîtrise en sciences comptable, j'ai travaillé dans le domaine de la comptabilité et de la finance pendant des années, dans le secteur privé. Des années plus tard, j'ai repris mes études et enchaîné dans le domaine de la nouvelle technologie de l'information et de la communication. J'ai réussi à avoir un nouveau diplôme et une bonne consolidation des acquis technologiques. À la suite, j'ai réussi un concours national pour l'entrée à la fonction publique en Tunisie. J'intègre la caisse nationale de sécurité sociale en tant qu'administrateur, fonctionnaire d'État. Malgré mes longues années de travail dans le secteur privé, je suis consciente que le secteur public est complètement géré par d'autres considérations. Donc, pour moi, ce n'était pas, seulement de compétences techniques, mais il était question d'assurer une bonne intégration dans mon nouveau milieu de travail. La raison pour laquelle, je n'ai pas épargné d'efforts pour travailler sur moi-même pour acquérir des règles de civilité spécifiques à ce milieu et chercher un meilleur positionnement en maîtrisant au mieux les techniques de travail. J'ai travaillé au guichet, et j'ai accueilli les demandes des prestataires. J'ai rendu service aux prestataires des services immatriculation et enregistrement des affiliés, ceux du service contentieux et ceux du service caisse et contrôle caisse. J'ai servi une clientèle diversifiée, après quoi j'ai suivi le déroulement de la phase après guichet dans les différentes unités. Le service à la clientèle était mon meilleur outil pour comprendre les procédures de traitement d'une demande et de satisfaire une certaine autonomie dans l'exercice de mes fonctions, et surtout de comprendre qu'on est face à des inégalités sociales dans le même système. À vrai dire c'est une tournée qui m'a beaucoup appris et qui a consolidé mes rapports avec mes nouveaux collègues. J'ai fourni beaucoup d'effort et je me suis investie profondément dans mon apprentissage et j'ai fini par atteindre une satisfaction grandiose et maîtriser les opérations de mon service et avoir une belle considération de la part de mes supérieurs, aussi bien au niveau régional qu'au niveau de la direction.

Je suis retournée sur mon parcours professionnel parce qu'il y a eu toujours cette relation de confiance et ce sens de responsabilité et d'engagement qui motivent mon avancement. Mon ultime objectif était d'être reconnue, même si pour d'autres, les leurs étaient de

m'empiéter. Pour moi, mon métier est une passion et non une mission. Dans mon organisation, j'occupe un poste bien rémunéré et ma carrière s'annonce réussie. Rien ne manque en termes d'avancement, de promotion et de salaire. Mes études universitaires, mes certifications techniques mon expérience dans le secteur privé et mon travail sur moi m'ont procuré une personnalité professionnelle et beaucoup de maîtrise de soi. Ceci m'a permis non seulement de proposer de nouveaux processus de travail pour faciliter l'activité au sein de mon organisme, mais aussi d'être promue en chef de service de comptabilité, dans l'unité comptable et financière. En ce qui me concerne, la promotion était un élément déclencheur pour une reconnaissance dans mon milieu de travail. Pour moi être reconnue a une valeur inestimable.

Le travail en présentiel pendant cette pandémie nécessite des personnes responsables. Et d'ailleurs, je pense que chaque membre de l'équipe est choisi pour sa personne et pour sa capacité d'être lui-même pendant cette crise. Il n'est plus question d'un travail pour un salaire, ni de rendement pour un poste de fonction dans l'organigramme, il est question de compétence pour prédire ce qui suit, d'habileté pour agir dans l'immédiat et d'adaptabilité pour affronter l'état d'urgence. Ce n'est plus sujet d'alignement aux ordres, mais plutôt de fédération d'équipes autour d'un projet d'organisation.

Devant l'ampleur des événements, nous, petit groupe réuni, notre identité s'est réinventée dans l'urgence de la situation. À vrai dire, nos réactions ont été largement tributaires de nos comportements et la façon avec laquelle nous avons perçu la réalité des événements. Et je pense que le choix des personnes est bien étudié par le chef du bureau. C'est vrai que d'une part, ce rassemblement résulte automatiquement de la fonction de chacun dans l'organigramme, mais d'une autre part, du degré de l'interaction entre les différents membres du groupe. L'interaction entre telle ou telle personne, est jugée nécessaire, dans la mesure où chacun ne pourra donner de son mieux que lorsqu'il est stimulé par l'autre. Il nous connaît, et connaît même notre degré de maîtrise pour nos départements et notre attachement à notre entreprise. Je pense qu'il a vu en nous, ce que nous n'avons jamais vu en nous-mêmes. Si le chef de bureau a décidé de nous réunir, a priori, c'est qu'il a pris le

temps de bien identifier cette cible commune, de simuler notre degré d'intéressement pour la réunion et surtout de miser sur notre motivation pour l'exercice de cette mission. L'accent est mis sur notre unité et notre habilité à agir selon une dynamique qui guide notre conduite pendant cette période de crise.

Le dilemme c'est que ces personnes réunies ont des idées divergentes. Il y a ceux qui croient en cette maladie et il y a ceux qui ne réalisent pas encore l'ampleur du drame. Les premiers refusent l'idée de travailler et veulent s'isoler à tout prix pendant cette période de confinement général et pour les seconds, cette maladie est amplifiée par les médias et il faut continuer à travailler. L'ambiguïté, c'est que personne n'a idée de ce que l'autre pense. Ainsi, au sein de la même équipe on peut avoir des membres qui ont des idées complètement opposées. C'est la raison pour laquelle il n'était pas possible de réunir des personnes dans un même milieu de travail en utilisant les mêmes pratiques de gestion d'avant la pandémie.

Le seul moyen d'unir les groupes était l'explication en ayant recours à la communication et le langage. En effet, le chef de bureau agit sur les attitudes et les comportements avec l'utilisation des expressions particulières. C'est la raison pour laquelle, notre supérieur, essaie d'expliquer et de clarifier de manière transparente et constructive les orientations stratégiques de l'organisation. Cette attitude est étendue sur toute l'échelle hiérarchique et pour toutes les équipes de travail préalablement choisies. C'est ainsi que dans son bureau, autour de la même table, tous réunis, en gardant une distanciation physique, il établit une proximité de relation, tisse un chemin de compréhension et rétablit une relation sociale de confiance entre nous et notre organisation. Dans sa détermination de faire changer le mode de gestion en un bref délai, une façon de stimuler la force de l'organisation qui sera ancrée en nous. Pendant cette période de confinement général, nous qui travaillons en présentiel, étions impliquées, depuis la réflexion jusqu'à l'application des décisions.

En effet, lors des discussions, on intègre des pensées différentes de celles du chef de bureau, on dégage des visions et des lignes de conduite qu'on adopte immédiatement, sans attendre l'approbation du président-directeur général. Ce qui a permis un terrain favorable à

l'éveil d'une intelligence collective naissant de la convergence des intelligences individuelles de tout le groupe. Ces réunions sont à la base d'un changement de cette notion d'autorité qui accable, parfois, notre milieu de travail. Pour mener à bien cette période de travail, il a fallu trouver une autre forme de communiquer l'information, autre que celle d'exercer l'autorité dominante par la distribution de notes écrites. Un changement radical dans le langage et la demande verbale furent vite remarqués. Le consensus sur l'élaboration d'un plan de travail commun est le fruit d'une oscillation entre les différentes opinions. La communication et l'échange d'idées a permis de créer une organisation de travail qui mise sur l'humain.

Je considère que cette réunion est le meilleur retour d'un dirigeant envers ces collaborateurs. Ce jour-là j'ai bien compris que nous avons besoin d'un leader pour continuer et que nul ne peut avancer en ayant le regard rivé sur le capital humain. En combinant les deux, j'ai pu comprendre qu'un leader est celui qui réussit à redynamiser les esprits et que le capital humain est le gage pour la continuité. Il faut donc revenir au travail réel, à cette expérience de vie, pour le rendre visible, favoriser son intelligence pour permettre une véritable émancipation du travailleur. Lors de cette pandémie, mon organisation a comblé le vide par des personnes dévouées, et a voulu obtenir un engagement accru de leur part pour surmonter cette période difficile. En ce qui me concerne, ceci n'émane pas de l'évidence. Et ceci rend la gestion des personnes dans ce contexte précis, compliqué.

Je suis convaincue que pendant cette crise, si on maintient le statu quo dans notre milieu de travail, nous allons miser sur le hasard aléatoire. Selon moi, et pour continuer avec les moindres dégâts, nous devons agir et changer pour avancer. Oui chef, d'accord-chef ne fonctionnera plus pendant cette crise. Il faut valoriser l'esprit humain et donner le pouvoir à ces personnes pour mettre en exergue leurs pensées et leurs façons d'agir.

La pandémie a semé un désordre complet. Ceci m'a permis de voir ce qui m'entoure, autrement. Cette complexité a révélé qu'il est possible de changer de perspectives et de s'organiser à partir d'un désordre et d'un incertain. Durant une longue période de notre vie,

nous étions envahis par ces exploits scientifiques. Une façon de trouver des solutions à des problèmes. En revanche, comment le virus de la Covid-19, est apparu reste une énigme. Il y a ceux qui appréhendent l'idée que ce virus s'est échappé d'un laboratoire, d'autres qui le nient. Entre affirmation et infirmation la seule certitude que nous avons c'est qu'il a dérégulé le fonctionnement des nations. La situation complexe de cette pandémie nous oblige à sortir de ce cadre cartésien ; ce que nous vivons est un problème majeur.

4.2 DISCUSSION

Dans cette troisième section, nous présentons des extraits de notre témoignage qui est suivi du travail épistémique en lien. L'analyse du témoignage a laissé émerger différents thèmes tels que : l'absence de sens ; l'ordre et le désordre ; la ré-organisation du travail, etc. Dans cette discussion les extraits numérotés correspondent aux perceptions de la praticienne-chercheuse.

La crise nous montre que pour assurer la continuité, il faut penser « complexité » et appuyer la cohérence dans la mesure où « une méthode cohérente n'est pas assimilable à un grand système. La cohérence, c'est la tentative de l'esprit pour affronter la complexité du réel » (Morin, 2007,p. 1). L'organisation est un système complexe qu'on ne peut pas le maîtriser en sa totalité, dans la mesure où nous ne disposons pas des connaissances nécessaires pour gérer cette pandémie.

Connaissons donc notre portée ; nous sommes quelque chose, et ne sommes pas tout ; ce que nous avons d'être nous dérobe la connaissance des premiers principes, qui naissent du néant ; et le peu que nous avons d'être nous cache la vue de l'infini. (Chaliand et Mousset, 2002,p. 696)

Pour changer, nous avons besoin de toutes les compétences et des expériences. En somme : « on a besoin de toute la culture du passé pour pouvoir changer le monde » (Morin,

2016a,p. 39). Pour sortir de la crise, on a besoin d'éveiller les esprits et adopter « une méthode » pour organiser le désordre causé.

La méthode adoptée par l'auteur repose sur un certain nombre de principes, qui sont eux-mêmes en interaction les uns les autres : le principe « dialogique », le principe « récursif » et le principe « hologrammique ». Pour Edgar Morin, il s'agit de rendre les théories plus ouvertes, complexes et autocritiques, et aptes à dialoguer les unes avec les autres, en dehors de tout dogmatisme ou endoctrinement. (Abdelmalek, 2004,p. 105)

4.2.1 Pour la continuité : Penser la complexité

4.2.1.1 Les incidences sur la praticienne-chercheuse

a) Comprendre la crise pandémique : une rupture avec le paradigme de simplification

*« Après avoir obtenu un diplôme de maîtrise en sciences comptables, j'ai travaillé dans le domaine de la comptabilité et de la finance pendant des années, dans le secteur privé. Des années plus tard, j'ai repris mes études et enchaîné dans le domaine de la nouvelle technologie de l'information et de la communication. J'ai réussi à avoir un nouveau diplôme et une bonne consolidation des acquis technologiques ». **Extrait 1***

Portant un regard sur son cheminement académique, la praticienne-chercheuse a réalisé qu'être spécialisée dans des domaines particuliers n'était pas suffisant pour faire face aux changements induits par une crise. Ses connaissances sont parfois fondées sur un pilotage automatique basé sur un algorithme et des opérations mathématiques qui contrôlent les actions. Ainsi, ses spécialisations et ses disciplines étudiées la rendent compétente dans des domaines limités. Cette simplification des connaissances cloisonne l'esprit. Nous sommes face à une contradiction qui décrit parfaitement l'homme, comme le souligne Morin (2005) : « la simplicité voit soit l'un, soit le multiple, mais ne peut voir que l'Un peut être en même temps Multiple. Le principe de simplicité soit, sépare ce qui est lié (disjonction), soit unifie ce qui est divers (réduction) » (Morin, 2005,p. 79). En effet, la praticienne-chercheuse a découvert que ses acquis étaient parcellaires et qu'elle doit faire

face à un problème fondamental lié à ses connaissances basées sur le cloisonnement de chaque apprentissage et de sa pensée.

E. Morin affronte la science classique pour penser ses limites et proposer un nouveau paradigme et de nouvelles balises pour une science du complexe (de la complexité) qui peut rendre compte de la complexité de la réalité et contribuer à l'émergence d'une société-monde réenchantée ». (Banywesize, 2007,p. 24)

Cette crise nous montre que nous disposons de connaissances compartimentées : « le morcellement de la connaissance empêche de lier et contextualise » (Morin, 2013,p. 40). Nous qui pensons être « comme maîtres et possesseurs de la nature» (Vallejo-Gomez, 2008,p. 83). Ces spécialisations ne permettent plus d'avoir une vision globale des événements. Elles s'empilent les unes sur les autres, mais cet amoncellement ne donne pas de sens, rien ne relie ces savoirs, comme l'évoque Morin (2013).

*« Personne n'a pris la peine de nous expliquer ni nous a accordé le temps pour exprimer notre peur. On travaille chacun dans son coin, avec les moyens de bord et on rentre chez soi avec un fardeau et une angoisse terrible ». **Extrait 2***

Cet extrait reflète l'état d'âme de l'auteure, qui exprime une sensation de solitude, un sentiment de ne pas être aidée par personne. Selon la praticienne- chercheuse le travail continue à être fait, mais accompagné d'un surmenage physique et d'une détresse psychologique. Elle reconnaît que dans l'organisation il y a des compétents dans tous les services (la comptabilité, la finance, les affaires juridiques, etc.). Chacun est spécialiste dans son domaine. La praticienne- chercheuse rejoint la pensée complexe qui : « conduit à parler d'un homo prosaicus, c'est-à-dire d'un homme qui fait les choses obligatoires pour gagner sa vie et survivre » (Morin, 2004, cité dans Poirier et Fouré, 2004,p. 12). Dans l'organisation, l'homme reflète son rendement. Il est assimilé au résultat d'une valeur absolue qui, par la logique, doit toujours être positive. Les objectifs sont attachés aux chiffres qui traduisent la réalité de la conjoncture économique et financière, mais ne reflètent pas la pertinence du vécu.

Quand la crise était limitée au secteur économique, on pouvait au moins la reconnaître à certains traits quantifiés : diminution (de la production, de la consommation, etc.), accroissement (du chômage, des faillites, etc.). Mais dès qu'elle s'élargit à la culture, la civilisation, l'humanité, la notion perd tout contour (Morin, 2012,p. 135).

b) Le non- sens

*« Mes études universitaires, mes certifications techniques mon expérience m'ont procuré une personnalité professionnelle (...). Ceci m'a permis non seulement de proposer de nouveaux processus de travail (...) Mais aussi d'être promue comme chef de service de comptabilité ». **Extrait 3***

Ce témoignage de la praticienne-chercheuse est une réponse à la question du comment être plus efficace et comment l'organisation peut tirer le plus de profit. Cette concordance entre l'objectif et les indicateurs de performances chiffrés donnent à l'organisation la juste valeur de son personnel. La personne dans son milieu de travail est synonyme d'un objet d'efficacité et d'efficience. La pensée complexe confirme que ce non-sens devrait être remis en question, pendant ce temps d'ambivalence : « Un objet est toujours changeant, se transformant et évoluant dans le temps et dans l'espace » (Duplan, 2016,p. 171). Il faut, ainsi, admettre qu'il faut relier l'objet au sujet (l'homme) et l'objet (la crise) à son environnement et : « on ne doit pas considérer l'objet comme une chose inerte et privée » (Morin, 1977).

La crise met en exergue cette façon avec laquelle l'homme veut tout maîtriser. Cette pandémie traduit cette idée, dans le sens que : « Tous les arts ont produit des merveilles : l'art de gouverner n'a produit que des monstres » (Morin, 2016a,p. 39). Cette façon qui écarte l'être du monde réel. D'ailleurs une analyse des problèmes que l'humanité traverse à cause de cette volonté accrue à tout gouverner est avancé dans « La voie : pour l'avenir de l'humanité » (Morin, 2011).

« On travaille dans un contexte incertain, complexe et en perpétuel mouvement et qui nous oblige à assurer nos multiples responsabilités et à prévoir l'imprédictible ». **Extrait 4**

La praticienne-chercheuse rejoint l'idée qu'il s'avère impératif d'accepter l'incertitude et de tenir la crise pour complexe. S'il n'est pas possible de comprendre la crise, il est essentiel d'admettre qu'elle : « nous apporte un festival d'incertitudes », et que pour faire face à ces incertitudes, il est essentiel de réfléchir à des solutions capitales et constitutives : « Plus la crise s'approfondit et dure, plus elle suscite une recherche de solutions de plus en plus radicales et fondamentales » (Morin, 2012,p. 147).

c) *La boucle récursive*

« Dans l'immédiat, j'ai senti une hiérarchie toxique ». **Extrait 5**

L'auteure évoque l'idée que l'exercice d'un pouvoir hiérarchique absolu ne peut plus aboutir à la réalisation des stratégies adoptées pour la sortie de la crise. Elle rejoint la pensée de Morin qui stipule qu'un travail collectif solidaire traduit le principe de récursivité. Il est question, alors, d'agir en déléguant les responsabilités et en favorisant la solidarité dans l'exercice des fonctions. Un principe qui revalorise l'esprit humain dans sa complexité : « Dostoïevski a montré qu'il existait dans l'homme des dimensions qui dépassent le social et l'économique » (Morin, 2016a,p. 42).

Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. (Pascal, 1962)

Cette récursivité revêt le lien qu'a l'individu avec la société et son interaction par le produit qu'il développe avec sa culture, son langage, ses compétences, etc.

*« Malgré mon stress accablant, je continue à travailler ». **Extrait 6***

Selon la pensée complexe, Morin nous explique que « la pensée du pensable » est de savoir la texture du réel. En d'autres termes, penser complexe c'est essayer de lier les choses et lutter dans « le clair-obscur ». Une logique qui affronte les contradictions. Selon les termes de Morin (1977) c'est de se méfier de « la ruse de la raison » et favoriser « l'écologie de l'action » : « Ce que Morin appelle la « pensée complexe » est fondamentalement une pensée écologique. C'est une « écologie de l'action » (Mianowski et al., 2015,p. 157).

d) L'imaginaire

*« Pour moi, l'image de la Covid -19 est une nouvelle image de la mort ». **Extrait 7***

La crise de la Covid-19 nous révèle le caractère multidimensionnel de la réalité. Le contexte et son environnement obligent à penser la complexité. En effet, la praticienne-chercheuse est mieux éclairée par rapport à ce qu'elle considère comme un acte irrationnel. En effet, dans son inconscient, et depuis son hospitalisation, une image de la grippe qui est carrément liée à la mort. Une image qui reste ancrée dans sa tête. Cet antécédent personnel est un imaginaire qui l'a poussé à admettre que le virus de la Covid-19 est un signe de mort. Une introjection qui l'a totalement définie.

Selon l'expérience de la praticienne-chercheuse, penser la complexité, éclaire et apporte des réponses à des questions qui demeurent parfois sans réponses. Elle comprend mieux pourquoi, elle ne s'est jamais pu se rétablir malgré une période de repos et un voyage de convalescence. Constamment, en train de lier cette image à la mort, elle s'auto-bloque à chaque fois. Une idée d'un imaginaire héritée, ancrée dans l'inconscient et qui finit par être réelle pour l'auteure. C'est la psyché humaine telle que définie sous ses trois instances : le réel, le symbolique et l'imaginaire Lacan (1964).

e) *Un chemin vers la connaissance*

❖ La perception subjective

*«Je suis influencée par mes des perceptions qui dépendent en grande mesure de l'information rendue ». **Extrait 8***

L'auteure rejoint l'idée que la personne devient un récepteur passif guidée par sa perception qui est instable et changeable selon l'information reçue. En d'autres termes, il observe, reconnaît et représente la réalité selon ses sens. Un corps qui ne peut pas être ignoré et qui émane de la complexité de l'être humain, une idée développée par Merleau-Ponty (1964).

L'énigme tient en ceci que mon corps est à la fois voyant et visible. Lui qui regarde toutes choses, il peut aussi se regarder, et reconnaître dans ce qu'il voit alors l'« autre côté » de sa puissance, voyante. Il se voit voyant, il se touche touchant, il est visible et sensible pour soi-même. C'est un soi, non par transparence (...), mais un soi par confusion (..) Inhérent de celui qui voit à ce qu'il voit, de celui qui touche à ce qu'il touche, du sentant au senti - un soi donc qui est pris entre des choses, qui a une face et un dos, un passé et un avenir. (Merleau-Ponty, 1964,p. 18)

❖ La projection- interprétation

*« Avec cette perception du monde extérieur, mon cerveau ne peut plus me renseigner sur la réalité de ce qui m'entoure. Je ne suis capable que de faire une projection et de dégager des interprétations sur cette situation pandémique ». **Extrait 9***

L'auteure préconise : « l'analyse de la perception comme activité du corps » (Merleau-Ponty, 1964, cité dans Kristensen, 2006,p. 124). Selon la praticienne- chercheuse, la crise a plongé l'humain dans des émotions, dans des projections et des interprétations différentes. Elle appuie l'idée de Merleau-Ponty (1964) qui précise que tout ce qui passe est perçu par l'œil humain, un œil qui perçoit, analyse et donne un sens à ce phénomène ambigu qu'est la pandémie.

Il n'existe pas d'œil innocent. C'est toujours vieilli que l'œil aborde son activité, obsédé par son propre passé et par les insinuations anciennes et récentes de l'oreille, du nez, de la langue, des doigts, du cœur, du cerveau. Il ne fonctionne pas comme un instrument solitaire et doté de sa propre énergie, mais comme un membre sous mis d'un organisme complexe et capricieux. Besoins et préjugés ne gouvernent pas seulement sa manière de voir, mais aussi le contenu de ce qu'il voit, il choisit, rejette, organise, distingue, associe, classe, analyse, construit. Il saisit et fabrique plutôt qu'il ne reflète (...) et les choses qu'il saisit et fabrique, il ne les voit pas nues comme autant d'éléments privés d'attributs, mais comme des objets (...). Rien n'est vu tout simplement, à nu. (Goodman, 1968, p. 36)

❖ L'ordre et le désordre

« Et voilà qu'un désordre vient complètement bloquer ma façon de penser ».
Extrait 10

L'auteure admet que cette crise a baigné les esprits dans un « cercle vicieux ». Il est clair qu'il faut réfléchir et se recentrer pour éviter ce cycle infernal. Elle joint l'idée qu'il est nécessaire de « respecter le mystère des choses » (Morin, 1979). Avec la pensée complexe, on retrouve l'ordre par ce processus de réflexion et cette mise en avant de cette « machine » complexe qu'est le cerveau. Un cerveau où s'illustre nos perceptions, nos opérations intellectuelles, nos actions et nos interconnexions. Une nouvelle pensée dont l'humanité a besoin « penser le cerveau humain » (Morin, 1986, cité dans Dacunha-Castelle, 2011, p. 34). En d'autres termes, il est crucial de savoir avec quel cerveau on fait des compilations pour faire travailler notre cerveau. L'homme possède en lui cette capacité d'autodestruction (Morin, 2013, p. 38). Cette pensée est fondamentale dans la mesure où: « L'homo complexus est par conséquent bi-polarisé : il n'existe pas de frontières clairement délimitées entre sapiens et demens, on peut glisser de l'un à l'autre. Dans la colère, nous sommes demens, et dans la réflexion, nous sommes plus ou moins sapiens » (Morin, 2004, cité dans Poirier et Fouré, 2004).

❖ L'erreur : une source féconde en temps de crise

*« D'ailleurs, j'ai l'impression que cette peur causée par ce contexte de pandémie a affecté mon raisonnement. Ce stress intense lié au virus a diminué même mes capacités cognitives ». **Extrait 11***

L'auteur reconnaît que l'expérience avec la Covid-19 a un sens dans la mesure où elle nous mène à une opposition avec les erreurs induites par « la pensée simplifiante » (Morin, 1977, p. 387). Des erreurs dans les représentations que l'esprit construit à partir d'une perception et une illusion. Selon la pensée complexe, ceci mène à l'incertitude dans les modélisations qui sont des traductions immédiates de nos émotions. Une traduction qui peut contenir une marge d'erreur qui elle-même peut provenir d'une source « d'idéalisme » (Morin, 2000). C'est cette source d'erreur qui pousse nos esprits à développer des idées qui finiront par dominer les esprits qui les ont créées. Une dialogique qui reflète une relation récursive entre l'esprit et les idées. Pour sortir de ce « cercle vicieux » il est important d'éviter d'être contrôlé et maîtrisé par nos propres idées, qui sont principalement nos sources d'erreurs. Une relation de cause à effet qui mène parfois à deux vérités opposées, mais complémentaires. On crée ainsi une connaissance avec deux antagonistes capables de lier l'objet qu'est l'idée à son contexte qu'est l'événement, nous explique Morin (2000).

*« Ce déluge de renseignements sur la Covid -19 me fait absorber le reste de mon énergie. À vrai dire, je deviens incapable de distinguer ce qui est utile de ce qui ne l'est pas ». **Extrait 12***

Penser la complexité, est une lutte continue contre les erreurs que notre esprit tente de reconstituer. C'est un travail sur notre esprit qui a tendance à simplifier la réalité, à réduire le cerveau à une machine, à restreindre la société en un projet économique, de production et de maximisation de profit.

« Mon cerveau n'arrive plus à détecter, l'erreur dans mes comportements, l'hallucination de ma perception, mon degré de connaissance et le réel dans cet incertain ». Extrait 13

L'auteure admet ainsi qu'il n'y a pas de connaissances rationnelles sans qu'un centre émotionnel du cerveau soit lui-même stimulé : « Les profondeurs du cerveau de l'homme [...] contiennent un ensemble de structures neuronales qui gèrent les relations affectives que le sujet entretient avec son environnement » (Vincent, 2007). Autrement dit il n'y a pas de raison sans émotion, une façon de relier la perception à la raison.

La vie- accomplie demande une dialogique permanente entre les exigences de la raison et celles de la passion : on ne peut pas régler nos vies ni sur le calcul et la froide rationalité ni sur la seule passion qui, sans autocontrôle, conduit au délire. (Morin, 2011, cité dans Dortier, 2011, p. 160)

Une polarité qui témoigne aussi que nous sommes producteurs d'illusions qui prennent possession de nous, nous explique . Nous sommes animés par des émotions, mais nous vivons aussi en fonction de nos intérêts. Nous sommes l'homme du « jeu » : « La raison froide n'existe pas. Même le mathématicien a des émotions. "L'homo sapiens" est une illusion. Même nos pensées les plus rationnelles sont mêlées d'émotions » (Morin,1994, cité dans Valin, 2007,p. 3) .

f) L'éloge de la vie en temps de crise

« Comment je vais affronter cet inconnu et son mystère pour déguster la vie et ses raisons d'être ». Extrait 14

L'arrivée de la Covid-19 suscite la conscience de la mort, chez l'auteure. Une pensée complexe déjà évoquée dans « l'Homme et la mort » (Morin, 1976a). Une image qui reflète la réalité autour de nous-mêmes. Une perception d'une image réelle. La mort est une évidence, mais tous les moyens sont bons pour dépasser cette réalité. La mort est une réalité sûre et on admet notre propre mort. On cohabite avec cette réalité et on vit avec,

mais en même temps on refoule cette réalité et on essaie de la dépasser. Une logique antagoniste et un paradigme complexe qui trouvent leurs fondements dans les pensées d'Héraclite, et qui fait « penser la pensée par la vie » et « penser la pensée de la vie » en empruntant les termes de Morin (1977).

Nous menons sans cesse une lutte contre la mort qui est une vérité intégrée à l'Être. Une lutte pour la vie. Ces moments intenses qui sont parfois remplis de joies et bonheurs et parfois remplis de douleurs et de tristesse. La capacité de souffrir est indissociable de celle de jouir. On s'aperçoit que c'est l'intensité de la vie qui donne de la valeur à nos pensées et non l'inverse. La vie porte en elle la contradiction que nous devons affronter en continu. En d'autres termes, il faut « savoir vivre », comme nous enseigne Morin : « La dialogique est donc une héritière de la dialectique, plus proche de la façon de penser d'Héraclite qui posait des contradictions — comme « vivre de mort, mourir de vie » » (Morin, 2004, cité dans Poirier et Fouré, 2004,p. 14).

g) Le paradigme organisationnel

« Je ne peux pas m'empêcher d'avoir ma propre vision de l'environnement externe et ma propre pensée pour mon environnement interne de travail. Ma pensée décidera, dans un large sens, de ma réalité, de mes actions ainsi que de mes réactions ». **Extrait 15**

La complexité de la crise nous permet de comprendre qu'il n'est pas juste nécessaire d'avoir des croyances sur la vie et la mort, mais plutôt de les lier aux conditions de leurs apparitions. Penser la pensée par la vie est le produit de ces idées et de leurs surgissements. Une réflexion sur la complexité du système. Morin dégage la notion de « computation » c'est-à-dire cette façon de traiter les informations externes et internes pour représenter la réalité. Un fondement dans le « paradigme organisationnel » ou encore « l'incompressible paradigme » qui met en exergue les concepts de computation, d'information, de communication.

Le monde scientifique connaît, avec le développement des sciences de la communication (Wiener et Shannon), de la computation (Turing), des organisations sociales (Simon), de la biologie (Von Bertalanffy), de la biophysique (Atlan) ou même des sciences de l'ingénieur (Le Moigne), un bouleversement paradigmatique qui a ouvert la voie à l'étude des systèmes complexes. Cette mosaïque de spécialités a permis l'émergence d'une vision particulière du monde : le paradigme systémique. C'est sur ce terreau qu'Edgar Morin, sociologue de formation, a construit sa théorie de la complexité (sa méthode) en embrassant et surtout en articulant de manière systématique les perspectives sociales, biologiques, physiques, anthropologiques et psychologiques autour du concept de complexité. (Rémy et Robert-Demontrond, 2015,p. 264)

Pour conclure, par cette maîtrise des données chiffrées et abstraites on prétend atteindre la rationalité dans les actions et les comportements et on aspire que « nous sommes dans une époque où règnent les experts et les spécialistes, jugés comme seuls « compétents » ; une époque où seuls le calcul et le chiffre sont jugés comme « pertinents » ». Désormais, cette crise a plongé les esprits dans une réalité plus complexe. Une réalité identitaire, sociale, etc...., qui a montré les vulnérabilités face aux problèmes fondamentaux auxquels nous sommes peu préparés.

4.2.1.2 Les incidences sur Nous (les collègues et moi-même)

a) Le paradigme de complexité : un caractère complexe de la crise

*« On n'avait pas les moyens pour se prémunir contre le risque imminent. Cependant, nous sommes au-delà, avec une préoccupation primordiale : comment se préparer ». **Extrait 16***

L'auteure prend conscience du besoin de contextualiser ce qui l'entoure pour le comprendre : « On peut dire que la connaissance progresse principalement par la capacité à contextualiser et à globaliser » (Abdelmalek, 2004, p. 106). Tout comme le prône Morin (1979), il faut envisager le futur avec une pleine conscience. Une connaissance très complexe, mais qui peut nous aider à affronter les erreurs et les illusions et avoir une vision

plus pertinente de la réalité : Nous avons compris l'idée que « c'est en rassemblant nos savoirs et en les reliant que nous obtenons du sens : « Seule une connaissance qui tentera de se connaître elle-même, seule une « science avec conscience » ne sera, à ce titre, ni mutilée, ni mutilante » (Abdelmalek, 2004,p. 104). La crise montre que la méthode cartésienne qui décompose l'événement ne sera plus privilégiée.

À la manière simpliste de penser, il faudrait substituer une « pensée complexe», une pensée dont le premier principe est que « sitôt initiée dans un milieu donné, toute action entre dans un jeu d'inter-rétroactions qui en modifient , détournent, voire inversent le cours: elle échappe ainsi à la volonté de son auteur. (Morin, 1977,p. 245) [...] et le second principe que « les conséquences à long terme d'un grand événement sont imprédictibles. (Morin, 1977,p. 256)

La praticienne- chercheuse rejoint l'idée qu'il devra privilégier une méthode de complexité qui relie l'événement à son contexte, à son évolution, à sa transformation, etc. : « La modélisation systémique est à la fois une méthode d'aide à la compréhension d'un phénomène que l'on tient pour complexe et d'aide à la conception d'interventions finalisées au sein d'une situation que l'on perçoit complexe » (Avenier, 2007,p. 3).

*« J'ai vu une panique sans précédent dans le regard de mes collègues, une peur d'un inconnu inidentifiable ». **Extrait 17***

L'auteure, et en s'alignant à la pensée complexe explique que nous avons besoin d'adopter une connaissance complexe qui peut aider à affronter les incertitudes, et avoir une compréhension pour soi-même et pour autrui.

Il s'agit de rechercher les relations entre tout phénomène et son contexte, les relations réciproques « tout/parties » : comment un changement local se répercute sur le tout et comment une modification du tout se répercute sur les parties. Il s'agit, en même temps, de reconnaître l'unité au sein du divers, le divers au sein de l'unité, de reconnaître par exemple l'unité humaine [...] À travers les diversités individuelles et culturelles (les territoires locaux, les régions et les nations), les diversités individuelles et culturelles à travers l'unité humaine. (Morin, 2004, cité dans Abdelmalek, 2004,p. 107).

La praticienne-chercheuse, pense que cette connaissance complexe aide à mieux penser, à être capable de distinguer et de relier le tout des parties : « Je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties» (Pascal, 1962). Cette façon de penser la complexité est capable de nous aider à sortir de cette crise inattendue.

b) *La dialogique des antagonistes*

*« On commence à paniquer tout en essayant de continuer à vivre, à travailler et à fournir les services nécessaires au public. Les jours passent lourdement et nous avons compris que nous devons nous adapter » . **Extrait 18***

Ce temps de crise nous apprend qu'il est indispensable de s'adapter à l'incertitude et à l'imprévu et à assumer dialogiquement les « antagonistes » tels la centralisation et la décentralisation, l'individuel et le collectif, le formel et l'informel, etc.. Une nouvelle façon de concevoir le mode de gestion selon le principe dialogique qui intègre les besoins de la direction et la collaboration des équipes. Cette dialogique montre que « qu'il y a des contradictions créatrices, c'est-à-dire à partir desquelles naît quelque chose de nouveau » (Morin, 2007,p. 2). Les « antagonistes » nous ont appris à affronter le problème de la contradiction : « Mon problème, c'est donc d'affronter les contradictions qui se présentent à l'esprit, sans toujours leur chercher une solution » (Morin, 2007,p. 1).

c) *Relier le système aux événements pour sortir de la crise*

*« Mon milieu de travail est touché de plein fouet par cette pandémie. Les basiques sont assurés, en revanche, le milieu de travail n'est pas comme nous l'avons imaginé être et qu'il est vraiment difficile de continuer de travailler comme si rien n'a été » . **Extrait 19***

L'auteure pense que pour s'adapter à cette crise, il s'avère judicieux d'adopter une méthode de pensée complexe. La méthode de Morin, incite à respecter le caractère multidimensionnel de la réalité, et focaliser l'attention sur des symptômes cachés. Ce n'est guère répondre aux exigences de la crise par une formule simple, mais plutôt relier le système à ce contexte incertain et ambigu : « Morin tente de théoriser la crise (la « crisologie ») comme produit de la dialectique entre systèmes et événements » (Fortin, 2011). Ce qui donne un sens dans la mesure où ceci éclaire notre regard sur la façon d'agir d'interagir et de réagir pendant ce temps de pandémie .

« Au travail, comme à la maison, ma préoccupation est devenue comment assurer ma survie et celle des autres ». Extrait 20

La praticienne-chercheuse explique cette attitude en faisant référence à la pensée de Morin (1977) qui enseigne que penser la complexité n'est pas seulement une méthode technique, mais aussi une méthode qui aide à penser par soi-même et qui donne un repère pour une éventuelle stratégie d'action. Je pense qu'il est crucial de reprendre cette pensée égarée et détournée : « (...) qui nous rend incapables de savoir certainement et d'ignorer absolument » (Pascal, 1969, cité dans Chaliand et Mousset, 2002, p. 697).

d) La crise : de la diversité à l'unité humaine

« Depuis le commencement de cette crise, on pense beaucoup à nos collègues diabétiques, asthmatiques, et ceux qui ont des maladies immunitaires et qui continuent à travailler ». Extrait 21

L'auteure pense que la crise a permis une prise de conscience, et que pour la première fois, nous sommes solidaires face au même problème; un problème commun de vie ou de mort. Pour mieux cerner cette idée, la praticienne-chercheuse fait référence au fondement complexe développé dans la « Terre - patrie » (Morin et Kern, 1993), qui expliquent que malgré nos différences et nos fragilités, l'union fera de nous des personnes

plus fortes qui pourront faire face aux aléas de cette pandémie. Une diversité qui fait une unité humaine. Un changement dans les pensées opéré au départ par l'intervention des pouvoirs politiques par des lois et des décrets. On valorise l'individuel pour le bien-être collectif et la solidarité du groupe comme une cible commune. On développe ainsi une stratégie d'action collective pour anticiper l'incertain auquel on fait face : « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. [...] (Elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain » (Morin, 1982, p. 178).

e) *La crise : une opportunité pour l'éveil des forces libertaires*

*« La CNSS a fait preuve d'innovation dans la digitalisation des opérations de paiement des cotisations. Ce que nous n'avons pas pu mettre en place pendant des années, on a réussi à le faire pendant des semaines. Pour moi, ceci fut un exploit. Ceci nous a énormément soulagés. En appliquant cette nouvelle procédure on minimise le risque ». **Extrait 22***

L'auteur précise que l'innovation est soulignée par la consolidation des efforts. Pendant ce temps de crise, la praticienne-chercheuse pense que personne ne s'attendait à que ces modes de gestion figés depuis des années dans la bureaucratie puissent être changés en un temps record. Elle admet, par conséquent que c'est un accomplissement réalisé avec l'effort et l'union de tous les acteurs du système. Elle se réfère à la pensée complexe pour expliquer que cette union résulte de deux forces libertaires. Une force « traditionnelle » qui est le fonctionnaire employé de l'État, avec ses attentes et ses besoins, et l'autre force qui est « révolutionnaire » l'internet et la digitalisation. Une crise qui a éveillé les esprits résignés et a propulsé les forces à miser sur un message fondateur qui veille à changer la vision répandue aussi bien sur les personnes dans l'organisation que sur la structure et ses modes de gestion. Selon la praticienne-chercheuse ce message a régénéré une attitude positive qui

a tous les basiques d'un futur réel mobilisateur : « La crise n'est pas le contraire du développement, mais sa forme même » (Morin, 1984, cité dans Nsonsissa, 2011,p. 139).

Si on pense complexité, on admet que le changement s'opère par des « logiques d'appartenance multiples »: socialiste, communiste, libertaire, et écologique, comme l'explique Morin (2016a).

Le bien-vivre est fondé sur quelques principes : la qualité prime sur la quantité, l'être sur l'avoir, le besoin d'autonomie et le besoin de communauté doivent être associés, la poésie de la vie, enfin sur l'amour qui est notre valeur, mais aussi notre vérité suprême. Cette réforme de vie nous conduirait aussi à exprimer les riches virtualités inhérentes à tout être humain. (Morin, 2011, cité dans Dortier, 2011,p. 160)

Il est indispensable de retourner aux sources pour se ressourcer : « Je me focalise sur l'idée, en ce moment, que l'on sent une aspiration, dans une partie de la population et de la jeunesse, vers ce qui n'est pas le profit et l'intérêt ; on sent un désir de fraternité, de solidarité et de convivialité – ces oasis. Et j'ai envie de m'y dédier » (Morin, 2016a,p. 45). Une façon de résister à la domination, retrouver cette force libertaire où se concentrent la prospérité de la personne, la source socialiste qui se manifeste par l'épanouissement de la société et la source communiste qui veut dire vivre une vie et croire en l'amour . Revenir et unir ces forces libertaires traduit la prospérité de l'individu dans une société épanouie où règne la solidarité.

Ce qui peut sauver un maximum de complexité, c'est que, dans l'esprit de chaque membre de la société, il y a le sentiment d'appartenance, de reliance, c'est-à-dire de solidarité et de responsabilité. Autrement dit, dans la mesure où il y a un sentiment de conscience collective, d'appartenir à un tout, on peut maintenir une complexité. La complexité a besoin de ces éléments fondamentaux : la conscience d'appartenance et de solidarité. (Morin, 2013,p. 63)

f) Un principe hologrammatique

❖ Pour un esprit de solidarité

*« L'ambiguïté, c'est que personne n'a idée de ce que l'autre pense. Ainsi, au sein de la même équipe on peut avoir des membres qui ont des idées complètement opposées. C'est la raison pour laquelle il n'était pas possible de réunir des personnes dans un même milieu de travail en utilisant les mêmes pratiques de gestion d'avant la pandémie ». **Extrait 23***

Les forces libertaires sont des parties décomposées qu'il faut relier pour créer une unité et tenter de reconstituer la réalité autour. La praticienne-chercheuse rejoint ainsi, l'idée qu' « il faut intégrer la vision kropotkienne de l'entraide dans la vision darwinienne de la sélection et associer ces deux notions antinomiques et pourtant indissolublement liées : la coopération et le conflit » (Morin, 2019, p. 21). Ainsi, et malgré les désaccords, nous sommes devant un impératif qui est de s'associer. Ceci traduit une organisation d'un désordre par la pensée complexe. Une pensée qui mise sur la réflexion et sur la complexité du cerveau : « Avec le moi, je, se développe l'épicentre de l'hypercomplexité cérébrale (le cerveau étant lui-même l'épicentre du complexe anthropologique polycentrique » (Morin, 2014b,p. 150). Ceci est synonyme de valoriser l'humain dans son unicité.

*« Réunis [...], nous étions un petit groupe ». **Extrait 24***

Penser la complexité a permis à la praticienne-chercheuse de reconnaître l'importance du capital humain, qui, réuni en groupe, laboure des idées novatrices et parvient à répondre au besoin de l'immédiat. Cette union qui se manifeste par cette solidarité mobilisatrice réunit deux logiques antagonistes. Une logique « égocentrique » qui privilégie le « moi » et demeure vitale pour nous protéger des risques inhérents de cet environnement externe, incertain et ambigu. Et cette logique du « nous » qui montre notre besoin pour l'autre avec son empathie et sa compassion en ce temps de catastrophe. De ces moments fragiles naissent « le bien-vivre » qui :« est fondé sur quelques principes : la qualité prime sur la quantité, l'être sur l'avoir, le besoin d'autonomie et le besoin de

communauté doivent être associés, la poésie de la vie, enfin sur l'amour qui est notre valeur, mais aussi notre vérité suprême » (Morin, 2011, cité dans Dortier, 2011,p. 160).

❖ L'hologrammatique pour la ré organisation du travail

«En effet, lors des discussions, on intègre des pensées différentes de celles du chef de bureau, on dégage des visions et des lignes de conduite qu'on adopte immédiatement, sans attendre l'approbation du président-directeur général».

Extrait 25

Selon l'auteure, la crise a consolidé le principe hologrammatique qui se traduit par les rencontres entre les différentes structures de l'organisation. Un travail qui prend appui sur la diversité des idées, sur l'interaction et la coopération malgré les tensions et les aléas qui peuvent survenir. Elle valide ainsi l'idée qu' : « on en arrive à cette idée fondamentale de l'unité dialogique : unité de la diversité, diversité dans l'unité » (Morin, 2007,p. 5). Ces réunions permettent d'échanger, de communiquer et d'adopter une vision claire sur les stratégies et les pratiques organisationnelles à adopter pour sortir de la crise.

La communication, pour un retour d'information et un « feedback », est nécessaire dans l'organisation, pendant ce temps de crise. Elle permet une évaluation des décisions et des pratiques organisationnelles. Ceci permettra, aussi, aux personnes dans les milieux de travail d'avoir une auto-évaluation : « Pour tout ce qui est vivant, il vaut mieux parler, à mon avis, de régulation plutôt que d'équilibre. La régulation, c'est quand un système s'auto-entretient, entretient sa constance, sa régularité, par l'élimination de la déviance » (Morin, 2007,p. 3).

g) La coopération : une traduction sociale de la complexité humaine

*« Notre finalité est de satisfaire des besoins sociaux qui relèvent de l'intérêt général ». **Extrait 26***

L'auteure, et pour mieux cerner cette solidarité dans l'action fait référence aux travaux de recherche en biologie qui montrent que la coopération est l'un des moteurs essentiels de l'évolution : « L'histoire de la vie est celle de l'évolution vers des systèmes plus complexes, des entités de bas niveau coopérant pour se regrouper dans des ensembles de plus haut niveau » (Candau, 2012,p. 4). Dans les organisations, et entre les personnes également ce phénomène de coopération et de se transformer au contact des autres, devrait prévaloir, étant donné que : chaque niveau hiérarchique des organismes est « constitué d'une succession de couches de coopération » (Candau, 2012, p. 4).

Pendant la crise, les rencontres et les réunions des différentes personnes dans les milieux de travail traduisent un principe de l'hologramme qui nous réfère à la théorie des systèmes. Un système est un tout composé de parties différentes les unes des autres. Une réflexion fondamentale, qui montre que l'unité contient la diversité et que la diversité est inséparable de l'unité. Tous les êtres humains sont identiques de point de vue génétique, anatomique et physiologique en revanche, ils sont tous différents du point de vue de la culture, de l'éducation, etc. La complexité de la réalité humaine est cette unité dans la diversité et la diversité dans l'unité. Une dialogique qui insère la relation individu-société dans un contexte à plusieurs facettes qui sont à la fois complémentaires et antagonistes. La dialogique est capable d'unir deux vérités opposées, mais complémentaires. Une force d'échapper à la pensée binaire.

h) De la causalité linéaire à la causalité récursive

*« Devant l'ampleur des événements, nous, petit groupe réuni, notre identité s'est réinventée dans l'urgence de la situation ». **Extrait 27***

Ceci relève de la complexité dialectique qui se traduit par une relation trinitaire entre l'individu, l'espèce et la société. Une trinité indissociable qui met en avant ce produit qu'est l'individu, qui par un processus de production suit son espèce et continue le chemin de sa vie et se reproduit. Il devient ainsi un produit producteur qui, avec son langage, ses idées, etc.... se développe dans la société par des interactions avec autrui. Nous sommes influencés par cette société, qui par une culture, par une éducation, fait de nous des individus pleinement humains, comme le précise Morin (2016b).

En ce qui concerne l'homme, l'ambiguïté est triple : nous ne savons pas si la « fin », la « réalité, » l'« essence » de l'homme est dans l'espèce, la société, ou l'individu, nous ne savons pas si la société et l'espèce sont au service de l'individu, si l'individu et la société sont au service de l'espèce, si l'espèce et l'individu sont au service de la société. Cela signifie que nous ne pouvons poser en termes de hiérarchie, de réalité ultime ou première, de fin, espèce, société, individu ; il faut considérer qu'ils sont simultanément fin et moyen l'un de l'autre, et que cette relation est à la fois complémentaire, concurrente, antagoniste et discontinue. (Morin, 2014b,p. 163)

Ainsi, penser dans la complexité montre que la société est en nous bien que nous soyons à l'intérieur de la société, dans le sens où nous sommes « producteur produit de la société ». Ceci résume l'idée que nous sommes dans le système et le système est en nous.

*« C'est vrai que d'une part, ce rassemblement résulte automatiquement de la fonction de chacun dans l'organigramme, mais d'une autre part, du degré de l'interaction entre les différents membres du groupe ». **Extrait 28***

L'auteure rejoint l'idée de Morin, dans la mesure où pour faire face à cette crise on produit des qualités pour s'adapter, pour communiquer, pour coopérer et pour interagir avec autrui. En effet, ces qualités (culture, langages, éducation...) sont « indéductibles » dans le sens où on ne peut pas déduire les qualités d'un tout à partir de celle des parties. Ce qui est « une émergence capitale » d'un agir humain relié et non isolé du contexte crisologique. Cette émergence de qualité et de prise de conscience personnelle viennent organiser le désordre et réguler un comportement irrationnel. La praticienne- chercheuse admet que

cette adaptation est un traçage de l'évolution du cerveau humain : « Pour Morin, l'évolution a installé dans le cerveau les programmes nécessaires à calculer pour s'adapter » (Dacunha-Castelle, 2011,p. 34). Ceci décrit la complexité de l'humain et la complexité de la crise auquel il doit faire face.

i) Le système est « auto-éco-organisateur »

*« Des sensations bizarres contradictoires qui naissent d'un désordre de pensée, mais qui me poussent à m'adapter pour continuer ». **Extrait 29***

La praticienne- chercheuse appuie l'idée que la complexité de la situation permet une certaine autonomie et une capacité de construire et de relier les parties : « un système qui se boucle lui-même crée sa propre autonomie » (Vallejo-Gomez, 2008,p. 78). Une autonomie que Morin appelle une « une auto-organisation », et qu'elle a besoin d'être reliée à son environnement pour se développer, on parle alors d'une « auto-éco-organisation ». Une complexité qui traduit la multiplicité des interactions entre le tout et les parties. Une façon de penser à réfléchir aux problèmes causés par l'humain à l'humanité.

J'ai mis en place le principe clé de l'auto-éco-organisation, ce qui veut dire que tout être vivant ne peut être compris que parce qu'il s'autonomise et s'éco-organise pour exister, par ce qu'il est un étant qui consomme et qui dépense de l'énergie pour vivre. Un être vivant ne peut alors être pensé que dans/contre/avec son environnement, son autoécologie » (Morin, 2008, cité dans Vallejo-Gomez, 2008,p. 82).

Une complexité qui nous pousse à affronter les incertitudes par des réflexions et des prises de décisions. Encore une fois, on se retrouve face à cette notion d'« l'écologie de l'action » qui explique que toute décision est un pari qui suit le chemin de l'action avec une stratégie qui peut être modifiée et / ou modifiable afin d'éviter et /ou de ne pas refaire les mêmes erreurs. Donc penser complexité n'élimine pas l'incertitude, mais elle nous permet d'agir dans un « univers » ambivalent et ambigu, nous enseigne Morin (1977).

Pour conclure, penser la complexité c'est reconnaître que L'homme par sa « subjectivité » se distingue par ses talents cachés. Il est capable de faire de la différence d'idée une performance collective qui à son tour favorise l'engagement. La crise a consolidé la coopération et la solidarité : principe fondamental de l'évolution humaine. La pensée complexe nous éclaire que l'humain est unique dans sa biologie. Selon les concepts de Morin, l'humain est produit par un processus de production qui assure sa continuité biologique. La crise a appuyé le fondement de la complexité qui précise que l'humain est un produit producteur, qui par son interaction avec les autres, crée une société qui elle-même revient sur lui pour développer sa culture sociétale et son langage de communication, explique Morin (1977). L'individu devient alors un producteur produit de la société. L'individu est à l'intérieur de l'espèce humaine qui elle-même est intérieure de l'individu, puisque chaque cellule de notre organisme possède la totalité du patrimoine génétique. Il est aussi à l'intérieur de la société bien que la société soit à l'intérieur de l'individu, ajoute Morin (1979). Un être humain dans une trinité : l'individu, l'espèce, la société. On ne peut pas la réduire à son aspect biologique ou à son côté social. Une relation complémentaire, étonnante et antagoniste qu'évoque Morin. L'être humain est un individu qui a un langage, une culture et des qualités propres à son identité. La partie est dans le tout et le tout est à l'intérieur de la partie. Une relation « hologrammatique », « dialogique » et « récursive » qui relie des vérités contraires avec une connaissance complexe.

La pensée complexe a aidé la praticienne-chercheuse à prendre conscience qu'on produit une expérience de vie et que : « le travail ne se résume pas à l'activité salariée » (Berland, 2018, p. 81). Ce sentiment d'être utile revêt un sens à notre présence dans l'organisation pendant ce temps de confinement. L'auteure appuie l'idée que la contribution de chacun dans le processus de la gestion est significative : « L'interprétation de la crise crée une situation d'expertise entraînant des actions de la part des acteurs, chaque action produisant des conséquences spécifiques sur la gestion de la crise » (Bordes et Boumrar, 2022, p. 27). On se rend compte que « ce n'est donc pas le manager ou la DRH qui donnent du sens au travail, mais l'individu qui trouve une place dans une communauté qui ne saurait être réduite à l'entreprise » (Berland, 2018, p. 80).

4.2.1.3 Les incidences sur « le gestionnaire »

a) *L'incertitude en temps de crise : un défi à surmonter*

*« Si le chef de bureau a décidé de nous réunir, a priori, c'est qu'il a pris le temps de bien identifier cette cible commune, de simuler notre degré d'intéressement pour la réunion et surtout de miser sur notre motivation pour l'exercice de cette mission ». **Extrait 30***

Au lieu de fuir l'incertain et de se laisser emporter par ce désordre envahissant et incontrôlable, il faut l'affronter par une « méthode ». Cela dit que l'improbable est inséparable de l'inattendu et il est judicieux, alors, de penser à cette maxime pertinente « Attends- toi à l'inattendu » (Morin et Truong, 2021).

*« En quelque sorte, les mesures prises par notre chef hiérarchique a fortement réconforté le personnel. Malgré la distanciation, une sensation de proximité s'est répandue et a fait naître un esprit de solidarité ». **Extrait 31***

Ceci traduit cette nécessité d'affronter le présent incertain et donner un sens commun à notre contribution pendant cette période de crise . Tout comme le souligne Bourdieu (1997), « le sens commun est un fond d'évidences partagées par tous qui assure, dans les limites d'un univers social, un consensus primordial sur le sens du monde, un ensemble de lieux communs (au sens large), tacitement acceptés » (Bourdieu, 1997, p. 145). Les réunions avec notre chef de bureau pendant la pandémie avaient pour objectif de donner un sens et un but commun aux employés. On joint ainsi l'idée que « le travail se réalise toujours dans une communauté de sens (...). Quand le sens du travail se perd, c'est la communauté qui se dissout » (Berland, 2018,p. 8). Donc, au lieu de privilégier l'ambiguïté du présent il faut trouver « la méthode » qui nous permet au mieux de « penser par soi- même », organiser le désordre, faire un « feedback » pour jouer et réguler notre stratégie. Nous pensons que le désordre peut être accepté comme une opportunité de création de valeur, ainsi, le désordre possède une représentation positive dans l'entreprise. Dans les approches traditionnelles de l'ordre, le désordre est perçu comme un intrus alors

que selon les théories de la complexité, le désordre est essentiel, en accord avec les idées de Schmitt (2021).

« Le chef de bureau a agi dans l'immédiat avec les moyens de bord ». Extrait 32

On se rend compte que tout est fondamentalement différent : « C'est l'affirmation de l'unité des contraires sans qu'ils cessent d'être contraires dans l'unité » (Morin, 2007, p. 2). Il y a cette continuité discontinue ou cette discontinuité continue. L'humain est grand avec son intelligence et son langage. Il fait face à la crise grâce à cette métamorphose d'ordre et de désordre.

b) La théorie du « jeu »

« Si le chef de bureau a décidé de nous réunir, a priori, c'est qu'il a pris le temps de bien identifier cette cible commune, de simuler notre degré d'intéressement pour la réunion et surtout de miser sur notre motivation pour l'exercice de cette mission ». Extrait 33

Pendant le confinement, le travail en présentiel est une acceptation du « jeu ». La théorie du « jeu » donne un sens à ces actions qui semblent être risquées : « [...] Nous sommes tous des êtres de raison et de "jeu". Disons donc aussi : "l'homo ludens", car le jeu n'est pas limité à l'enfance. Il tient une place énorme dans la vie, et même dans l'économie ! » (Morin,1994, cité dans Valin, 2007,p. 3).

En effet, en décidant de « jouer », on a accepté notre milieu de travail et sa nature complexe. Nous avons opté pour la recherche d'un avantage en minimisant le risque d'attraper le virus. Nous avons collaboré avec « l'autre » pour maîtriser notre façon d'agir : « Et par jouer, nous entendons l'action de jouer, dans ce sens qu'il s'agirait d'une action rationnelle dans une activité irrationnelle » (Valin, 2007,p. 3). Ceci est une décision

rationnelle dans un contexte irrationnel et incertain où le « jeu » s'est présenté comme une méthode pour exclure un risque et contrôler nos actions.

« À cet effet, le chef de bureau émettra une note interne pour fixer les équipes ».

Extrait 34

Selon la théorie des jeux, les joueurs sont des collègues dans l'organisation. La réussite de chaque joueur dépend également des décisions des autres joueurs. Morin nous explique que : « « le jeu, dont la finalité n'est pas "sérieuse", comporte son sérieux propre dans le respect des règles, l'application, la concentration et la stratégie » (Morin, 2014a,p. 120).

« Le chef de bureau, étant donné qu'il est notre supérieur hiérarchique, reçoit les ordres et les consignes de procédures de la direction de coordination des bureaux régionaux et du président-directeur général ». **Extrait 35**

L'extrait 35 précise que les règles correspondent aux possibilités d'action et aux paramètres de limitation : « Le jeu est une activité réglée » (Järvinen-Tassopoulos, 2010,p. 19).

« Les événements se succèdent, et les textes se renouvellent rapidement ». **Extrait 36**

En ce temps de crise, ce qui est remarquable, c'est que l'évolution et le changement de situation sont suivis par un changement de procédure. Les décisions ne sont pas prises en se basant, essentiellement, sur les objectifs, mais aussi sur l'environnement et le contexte pandémique. Ceci traduit la multiplicité de la réalité du contexte crisologique : « La réalité où le jeu s'immerge et dont il sert de cadre est multiforme » (Järvinen-Tassopoulos, 2010, p. 19).

*« En effet, le chef de bureau agit sur les attitudes et les comportements avec l'utilisation des expressions particulières » . **Extrait 37***

L'auteure se rend compte que les êtres humains n'agissent pas toujours de manière aussi rationnelle que nous le pensions. Ceci approuve l'extension de la théorie des jeux en vue d'inclure des schémas comportementaux.

Il revient à Schelling d'avoir, le premier, clairement montré comment une approche inspirée par la théorie des jeux constitue un instrument privilégié pour explorer la complexité de la relation entre « soi » et « les autres », dès que l'on intègre dans cette analyse l'interdépendance des anticipations d'un grand nombre d'agents. (Schmidt, 2006,p. 142)

*«C'est la raison pour laquelle, notre supérieur, essaie d'expliquer et de clarifier de manière transparente et constructive les orientations stratégiques de l'organisation». **Extrait 38***

En s'alignant à la théorie des jeux, on se rend compte que cette théorie s'intéresse aux motivations à mettre en œuvre afin que tous les joueurs agissent volontairement de manière optimale. Et on appuie ainsi l'idée que « nous considérons le jeu comme une action rationnelle dans une activité irrationnelle, au sein de la relation, source de tout acte. Il faut alors entendre la « relation » telle que la définit Edgar Morin » (Valin, 2007,p. 71).

c) La reconnaissance de la subjectivité

*« Le supérieur a pris la parole (.), il reprend la parole en demandant d'une voix basse., (...), il a avancé (...), il remet à chacun (...), il enchaîne ... ». **Extrait 39***

Ce va-et-vient dans l'échange verbal traduit que l' être humain est le seul être vivant sujet. La subjectivité est un trait propre à l'humain : « La reconnaissance de la subjectivité humaine nécessite une connaissance qui allie explication et compréhension » (Morin, 2017,p. 104). Penser la complexité c'est définir l'homme dans sa trinité.

En ce temps de crise, l'ouverture à la communication et à l'apprentissage est un défi à surmonter. C'est dans ce sens que la personne, en collaborant avec les autres, partage et acquiert des connaissances. Un principe hologrammatique qui s'inscrit dans l'organisation avec la reconnaissance de l'unicité.

Avec un tel schéma, on peut essayer de parvenir à une définition de l'humain. L'humain, c'est, d'un côté, des individus, bien évidemment. Mais d'un autre côté, ces individus font partie d'une espèce et d'une société. Ce ne sont pas seulement les individus qui sont dans la société. C'est aussi la société qui est dans l'individu. (Morin, 2007, p. 5)

Chaque personne est une partie d'un groupe et l'ensemble du groupe est lui-même inscrit dans chaque partie. Un « être sujet » qui peut tout sacrifier et qui peut aussi se sacrifier aux autres et à sa famille. La praticienne-chercheuse réalise que nous sommes des individus « égocentriques » par le « je » de la naissance et par le « nous » communauté qui traduit le besoin pour autrui. Simplement dit, en étant « sujet » on a deux compartiments antagonistes, mais liés. Nous ne sommes pas seulement, un être biologique ou un être social, mais un être qui a ses propres qualités liées à une identité humaine. Ce qui confirme que dans le processus de l'évolution il y a un phénomène régressif qui est progressif : « L'organisme vivant, lui, fonctionne malgré et avec du désordre, du bruit, de l'erreur, lesquels ne sont pas nécessairement dégénératifs, et peuvent même être régénérateurs » (Von Neumann, 1966, cité dans Morin, 1979, p. 100).

individu ↔ société ↔ espèce

Figure 10 : L'éthique du genre humain

Source : (Morin, 2000, p. 4)

d) La boucle tétralogique

❖ Interagir pour organiser

*« Il a, lui-même, contacté des fournisseurs pour mettre en place des distributeurs de gel hydraulique à chaque étage ». **Extrait 40***

Pendant ce temps de crise, la praticienne- chercheuse se rend compte qu' un manager et/ ou un gestionnaire « affirme son « auto », soit sa « singularité » (Favreau, 2013,p. 2). Cela dit que ce responsable est unique dans ses valeurs, dans sa contribution à l'organisation, dans la détermination de son mode de fonctionnement et surtout dans sa façon d'assumer ses responsabilités et ses prérogatives pour la consolidation de son équipe pour gérer cette crise.

Faute de pouvoir apporter des réponses attendues par les salariés dans des domaines qui ne sont pourtant pas de leur ressort (maladie, vulnérabilité, dépendance, aidant familial, détresse psychologique ou financière...), nombreux sont les encadrants qui ont manifesté leurs malaises devant de telles situations et ont souvent mal vécu leur impuissance à pouvoir y répondre (Frimousse et Peretti, 2022,p. 208).

Un gestionnaire ou un manager est une personne crédible et de confiance qui essaie d'apprendre à poser de vraies questions, à scanner son environnement, à écouter, à observer et avoir des réseaux. Il est capable de sortir de cette relation binaire et de garder le bon sens. En outre, il est une personne qui a la compétence d'affranchir le pas et trouver les outils qui le distinguent des autres ; c'est « une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier » (Le Boterf, 2002, p. 38). Il doit être en mesure d'identifier ses forces et ses fragilités et de travailler sur son employabilité pour organiser l'ordre semé par la crise.

❖ Penser pour organiser le désordre

« Il a su nous fédérer autour de l'objet de la réunion ». **Extrait 41**

La praticienne- chercheuse pense que le gestionnaire – chef de bureau adopte une démarche d'accompagnement et de coaching pour soutenir et consolider les performances des équipes de travail. Il réussit à mettre en place des pratiques de travail et créer une synergie et un climat d'aide et de partage. Selon l'auteure, on se retrouve face à un manager qui a osé aller là où les autres ne vont pas, un manager qui est sorti du cadre binaire et a pris le risque d'unir des personnes différentes dans une seule équipe.

L'auteure pense que le gestionnaire veille à « penser en accord avec soi-même » (Smilevitch, 2016,p. 73) une maxime empruntée à Kant qui montre qu'il faut : «

- ✓ Penser par soi-même.
- ✓ Se mettre (dans la communication avec les humains) en pensée à la place de tout autre.
- ✓ En tout temps, penser en accord avec soi-même » (Smilevitch, 2016,p. 73).

Ce gestionnaire et/ou manager a appris à se connaître, et il veille à connaître l'autre dans toutes ses dimensions pour une interaction optimale. Ce gestionnaire, ayant travaillé, sur ses règles de savoir-vivre et ses règles d'humanité et de civilité, ne peut que mener à bien le travail de son équipe. Il peut aisément identifier ses valeurs personnelles, et perfectionner des compétences liées à l'intelligence émotionnelle.

La praticienne- chercheuse admet que : « l'homme est un être culturel par nature parce qu'il est un être naturel par culture » (Morin, 1979,p. 79). Ce qui fait qu'être managé par un gestionnaire, dont le portefeuille de compétences de gestion est de préconiser l'interaction, la mobilisation de l'intelligence des partenaires et de construire un savoir et un savoir-faire, ne fait que réguler les comportements, améliorer le milieu de travail, renforcer la participation des employés. Un manager audacieux dont les efforts seront récompensés par une cohésion de son équipe.

❖ Oser pour un nouvel esprit d'ordre et de cohésion

« Il a respecté notre savoir, a valorisé nos compétences et nous a donné l'opportunité de nous développer et découvrir les limites de nos potentiels ».

Extrait 42

Pour assurer la continuité de l'organisation en ce temps de crise, le gestionnaire fait confiance à ses collaborateurs et délègue les responsabilités. Une interaction et une implication mutuelle qui remettent en boucles les façons de faire : oser pour agir dans le désordre, oser pour s'adapter, oser pour créer. En d'autres termes : « le défi pour toutes les entreprises consiste à mobiliser l'intelligence collective et à stimuler leur créativité en acceptant l'audace et la déviance positive » (Frimousse et Peretti, 2018,p. 129). Pour consolider une équipe il faut casser les silos et faire naître un nouvel esprit d'appartenance et de cohésion : « Fini le temps des situations stables et des positions acquises ou la reproduction des gestes, des actes et surtout des recettes peuvent solutionner l'essentiel des problèmes des entreprises » (Berbou, 2018, cité dans Frimousse et Peretti, 2018,p. 133). Le gestionnaire ose décloisonner les espaces et les esprits pour un mode de gestion novateur. Il faut donner à chacun la possibilité de développer des aptitudes de réflexion : « La cohésion est fondée principalement sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres » (Mucchielli, 2007). La vraie richesse est l'Humain, ce n'est pas la solution qu'il apporte, mais plutôt son intelligence et son talent : « L'appartenance de la part des membres, gage de participation et de coopération, est le vécu singulier de ce qui est cohésion au niveau groupal » (Mucchielli, 2007). Nous avons compris que nous ne pouvons pas passer directement d'un « désordre » à un « ordre» sans que les acteurs soient dans un système en interaction, explique Pétroff (1995).

❖ La communication pour l'interaction

« C'est ainsi que dans son bureau, autour de la même table, tous réunis, en gardant une distanciation physique, il établit une proximité de relation, tisse un chemin de compréhension et rétablit une relation sociale de confiance ».

Extrait 43

Le gestionnaire- chef de bureau, est devant un impératif d'élaborer un discours qui encourage la mixité des idées, favoriser la communication interne et « rompre avec le morcellement de l'humain, avec les méthodes simplificatrices dues à l'excessive spécialisation de la recherche, et « articuler » en un cycle dynamique « les points de vue disjoints » » (Morin, 2011, cité dans Bonomo, 2011,p. 225). C'est un discours dans les deux sens qui lui permet une explication, un échange et une meilleure pratique de gestion avec son équipe de travail. Une interaction qui reflète « un parcours d'apprentissage en boucle qui permet à l'apprenant de continuer à progresser globalement et simultanément (..) en s'appuyant sur des acquis antérieurs constamment repris, actualisés et réinvestis dans des situations de communication nouvelles » (Rivenc, 2008,p. 229).

Ce temps de crise a permis au gestionnaire, dans son milieu de travail, de comprendre l'imprévisibilité, l'imprédictibilité et la complexité qu'il doit surmonter dans la vie organisationnelle. Il a osé anticiper et a eu le courage d'agir. Cette situation d'aléas « de par la multiplication des alternatives crée des conditions favorables au déploiement des stratégies audacieuses et inventives, favorables à ce caractère propre à toute action : la décision entre divers comportements ou diverses stratégies possibles » (Morin, 1976b,p. 160). La crise a éclairé les esprits que ce n'est pas un tort d'oser et ce n'est pas un tort d'échouer. Osez les opinions diversifiées, osez innover, osez proposer de nouvelles pistes d'amélioration et de solutions, osez saisir de nouvelles opportunités : « l'audace est la source de l'innovation, laquelle provoque un désordre voire une rupture au sein de l'organisation structurée par un dispositif normatif » (Frimousse et Peretti, 2018,p. 129). Un manager audacieux est un état d'esprit qui passe aussi par l'acceptation de l'échec.

Pour conclure, penser complexité c'est admettre que tirer un enseignement de cette crise est une tâche qui incombe à l'homme qui doit réfléchir et opter pour la prise de décision comme processus qui se traduit en schéma d'action. Ce qui est important dans la pensée de Morin, (1990), dont l'humanité a besoin, est de croire que le but de la connaissance est bien plus profond que « de mettre la pleine lumière » et de « dissiper le mystère de l'univers ». On est obligé de réfléchir, de se retourner sur soi-même et d'utiliser

notre cerveau pour retrouver « un chemin d'espoir » qui nous éloigne de la catastrophe. Un cerveau qui permet un meilleur avenir à l'humanité, qui est dans son paradoxe, essaie d'atteindre son humanité. Le fonctionnement du cerveau fascine Morin dans le sens où il n'est pas une fabuleuse machine de compilation, mais il est cet organe fantastique où transitent, dans le fond, toutes nos réactions, actions et interactions, chimiques, électriques et en même temps biologiques. Pour Edgar Morin le cerveau humain, est le point extrême de l'évolution de la vie.

Cela dit, qu'une organisation qui souhaite sortir de la crise est une organisation où le manager a réussi à décloisonner les esprits et à mobiliser son équipe de travail autour d'objectifs globaux en fonction de leurs compétences : « il serait trompeur de réduire l'équipe à une simple somme d'individualités et de ne réfléchir qu'en termes d'effectifs » (Vialatte, 2020,p. 93). C'est ainsi, que la gestionnaire a consolidé ses employés pour devenir d'avantage autonome : « Dans l'organisation il faut faire accepter ses idées, surmonter les difficultés, générer de l'adhésion, explorer sans cesse de nouvelles pistes dans un cadre avec des normes et des règles » (Frimousse et Peretti, 2018,p. 129). Le temps d'un gestionnaire qui prétend détenir toutes les connaissances est révolu: « [...] il y a un besoin d'intellectuels, afin de poser des problèmes fondamentaux et globaux, mais il y a pénurie. On ne réagit presque plus aux situations que l'on n'aurait jamais tolérées il y a trente ans » (Morin, 2016,p. 44) . En somme, nous avons besoin d'Hommes -Responsables-Penseurs qui posent de vraies questions.

4.2.1.4 Les incidences de la crise sur l'organisation

a) *La complexité de l'organisation*

« Mon milieu de travail est touché de plein fouet par cette pandémie. Les basiques sont assurés, en revanche, le milieu de travail n'est pas comme nous l'avons imaginé être et qu'il est vraiment difficile de continuer de travailler comme si rien

*n'a été. Il devient de plus en plus difficile, et il est même compliqué de présager son devenir ». **Extrait 44***

Le contexte pandémique nous plonge dans la réalité que l'organisation est un système complexe qu'on ne peut pas maîtriser en sa totalité. La crise montre que pour assurer la continuité, il faut penser la « complexité » et appuyer la cohérence dans la mesure où « une méthode cohérente n'est pas assimilable à un grand système. La cohérence, c'est la tentative de l'esprit pour affronter la complexité du réel » (Morin, 2007,p. 1). Pour sortir de la crise, il faut éveiller les esprits. Pour changer, nous avons besoin de toutes les compétences et expériences. En somme : « on a besoin de toute la culture du passé pour pouvoir changer le monde » (Morin, 2016a,p. 39).

b) La systémique de l'organisation

❖ Le paradigme de complexité : un caractère complexe au fond de la crise

*« On n'avait pas les moyens pour se prémunir contre le risque imminent. Cependant, nous sommes au-delà, avec une préoccupation primordiale : comment se préparer ». **Extrait 45***

On devra privilégier une méthode de complexité qui relie l'événement à son contexte, à son évolution, à sa transformation, etc. Le paradigme de la modélisation systémique est développé par Edgar Morin : « La modélisation systémique fonde son originalité sur sa capacité à respecter cette dialectique constitutive de toute complexité : devenir en fonctionnant et fonctionner en devenant, en maintenant son identité » (Le Moigne, 1994,p. 17). Avec cette pensée , Morin, conteste la philosophie de Descartes qui a dominé pendant des siècles : « Depuis Descartes, dit-il, nous pensons contre nature ...» (Morin, 1979,p. 19). La méthode de Descartes était celle des idées claires et distinctes et la vérité était dans la simplification et dans l'isolement de tout ce qui l'entoure.

*La contribution conceptuelle majeure par laquelle Morin tente de renverser le paradigme cartésien de la disjonction entre le sujet et l'objet consiste à proposer le nouveau concept de *computo*, comme une révision qu'il veut révolutionnaire du*

cogito cartésien. Le cogito isole le « je » du « moi » et du « soi » (..) il disjoint la machine vivante et la subjectivité du « je pense ». Par contraste, le computo opère l'unité fondamentale du physique, du biologique, du cognitif. Il compute dans la même unité multidimensionnelle l'être, la machine, le sujet. (Mianowski et al., 2015,p. 158)

c) Les injonctions paradoxales : un dilemme à surmonter en temps de crise

« (...) Il établit une proximité de relation, tisse un chemin de compréhension et rétablit une relation sociale de confiance entre nous et notre organisation ».
Extrait 46

Avant la crise on constate que les services de la direction subissent des injonctions paradoxales liées à leurs missions. En effet, les supérieurs hiérarchiques ont pour objectifs de faire régner l'ordre, le respect des procédures, etc...Et afin de garder la confidentialité, certaines informations stratégiques ne peuvent pas être divulguées. Ce qui laisse les gestionnaires devant deux injonctions qui se contredisent : dire, mais pas tout dire et collaborer, mais obéir. Une dialogique dans un environnement de travail acharné, qui reflète les craintes des salariés et les attentes de la direction. Ces injonctions paradoxales semblent disparaître pendant la crise et l'information devient transparente entre la direction et son personnel. On commence à assister à des rencontres ciblées vers une prise de connaissance de la stratégie adoptée pour la continuité. On commence à participer dans les actions de changements, assurer une coopération et du vivre ensemble. La réunion avec le chef de bureau, est non seulement, une réponse au « pourquoi », mais aussi une valorisation de nous-mêmes. Nous, femmes et hommes, qui mettons nos vies en balance pour le service des autres.

La place de l'homme dans les systèmes complexes reste essentielle : il doit réaliser des manœuvres programmées et complexes, mais aussi superviser l'ensemble du système. Dans bien des cas, son travail dépasse le simple respect des procédures, car leur seule application ne suffit pas pour obtenir la production ; d'ailleurs si c'était le cas, l'homme serait remplacé par des automatismes. Bien souvent, il doit vérifier la pertinence de la procédure au regard du contexte réel de la tâche et dans l'éventualité d'un écart, il doit changer de procédure, compléter les prescriptions, voire inventer de nouvelles solutions d'organisation pour parvenir

au résultat, malgré les perturbations, tout en respectant les impératifs de sûreté (Bordes et Boumrrar, 2022,p. 24).

d) De la finalité gouvernementale à l'intelligence organisationnelle

*« Les dates se succèdent et les événements aussi. Le 13 mars 2020, une information circule dans le bureau dont le contenu s'avère un décret gouvernemental. » **Extrait 47***

Les nouvelles lois promulguées pendant cette crise veillent à protéger le capital humain dans son organisation, parce que « dans un contexte de crise sanitaire inédite, les salariés ont essentiellement besoin d'une protection de leur intégrité physique » (Mzid, 2021,p. 136). On mise sur le capital humain, ce capital qui va développer, dans une courte durée, des compétences et des savoirs en termes de perspicacité et de clairvoyance. Le législateur tunisien a introduit une certaine flexibilité relative à l'action et à la prise de décision pour les « chefs des structures administratives » et « les supérieurs hiérarchiques », qui vont devoir comprendre les vrais enjeux et s'adapter en permanence pour sortir de cette situation avec les moindres dégâts.

Cette intelligence de situation a favorisé l'éveil des esprits sur l'importance du capital humain et sa plus-value qui transforme les objectifs dictés en résultats concrets : « C'est une intelligence qui sait que l'intelligence du réel n'est pas un reflet de la réalité, mais une traduction / reconstruction de cette réalité à partir d'un esprit / cerveau humain. C'est une intelligence qui nécessite une intelligence de l'intelligence » (Morin, 2013, p. 7) . Cette ingéniosité de l'Homme, avec sa dimension encore jamais visionnée dans l'entreprise publique fût l'élément phare qui a permis une adaptation à cette crise : « Le changement et l'amélioration proviennent toujours de l'individu, consciencieux et en constante évolution (..) » (Drucker, 2011, p. 246).

e) *La régulation de la crise par Blocage/Déblocage*

« (...) La CNSS ne peut jamais fermer ces portes. En revanche, le problème majeur que nous rencontrons est dans la gestion du service lui-même, qui est un service rendu par le contact direct entre les clients et le personnel du guichet ». Extrait 48

Dans l'organisation et dans certains départements comme, le guichet d'accueil, qui est un service qui accueille les prestataires, l'auteure réalise qu'avant la crise la façon de travailler n'a jamais été remise en question. Un blocage qui se manifeste par ce mode de gestion adopté par les supérieurs qui gèrent à partir de tableaux de bord avec des indicateurs et des référentiels ce qui freine l'ouverture aux autres. Tout comme Crozier (1961), qui a essayé de comprendre les mécanismes bureaucratiques et les problèmes d'inefficacité y afférents, nous pensons que la centralisation des décisions est un problème majeur dans les organisations publiques, ce que nous avons souligné dans notre témoignage. En obéissant aux ordres et en s'alignant à la stricte exécution des attributions, on oublie parfois qu'il existe des comportements que nous ne pouvons ni contrôler ni prévoir.

« (...) Notre organisation a le devoir de protéger et d'assurer la sécurité sociale. (...)D'ailleurs, devant l'ampleur du drame vécu, nous n'avons le choix que de rendre le service au public et de protéger les droits ». Extrait 49

La réalité de la crise c'est qu'elle est un moment d'incertitude qui peut nous conduire à « la multiplication des doubles contraintes ». Selon la pensée complexe, ce phénomène est désigné par « la multiplication des doubles bind ». On peut observer ce phénomène, « au niveau des instances de pouvoir et de contrôle » et aussi au niveau de ceux qui revendiquent et « dont les stratégies d'action doivent, dans l'incertitude et les risques du développement de la crise, rencontrer des contradictions » (Morin, 2012,p. 146). Les premiers sont les autorités publiques, le PDG, le chef de bureau, etc....qui veulent assurer la continuité du service public, et les seconds sont les employés, qui veulent se protéger contre les risques de cette pandémie. Donc et devant les exigences contradictoires des

responsables et des employés, la crise peut causer des situations conflictuelles au sein de l'organisation : « On voit bien ici que l'idée de crise ne peut se réduire à l'idée de conflit interne au sein d'un système, mais qu'elle porte en elle la possibilité, la multiplication, l'approfondissement, le déclenchement de conflits » (Morin, 2012,p. 146).

Pour mieux cerner ceci, la praticienne- chercheuse fait référence à la nécessité de reconnaître le service dans de l'entreprise publique : « Le plus difficile en cette période troublée n'est pas de faire son devoir, mais de le connaître » (Morin, 1977). C'est dans ce sens, qu'elle reconnaît, d'une part la responsabilité du président-directeur général, qui est dans l'obligation de s'aligner à la législation et à la réglementation en vigueur, et d'une autre part, il est devant l'impérative de déléguer des responsabilités aux manager, responsables et chefs de structures, pour gérer la crise. L'auteure appuie ainsi l'idée qu'« être manager nécessite d'avoir obtenu une délégation de pouvoir de la part du chef d'entreprise sur la partie de l'entreprise pilotée » (Barabel et Meier, 2022,p. 202).

*« Les basiques sont assurés, en revanche, le milieu de travail n'est pas comme nous l'avons imaginé être et qu'il est vraiment difficile de continuer de travailler comme si rien n'a été ». **Extrait 50***

La praticienne- chercheuse croit que pour assurer la continuité du service dans ce contexte turbulent, il faut réguler les modes de gestion de la CNSS, avoir un dialogue et des règles de métiers qui aboutiront à un apprentissage organisationnel. L'auteure admet « que tout système est condamné à périr. La seule possibilité de lutter contre la désintégration est : [...] d'être capable de s'auto-réorganiser, s'auto-défendre » (Morin, 2012,p. 139). C'est ainsi, que l'organisation, et pour faire face à l'incertitude de son environnement, est tenue de « s'auto-organiser » pour « s'auto-réguler » afin d'éviter sa disparition. En d'autres termes : « Il s'agit donc de la capacité d'un système à absorber les chocs tout en enrichissant ses propriétés internes par apprentissage et auto-organisation, et donc à se préparer à affronter de nouvelles crises plus violentes » (Rochet et al., 2008,p. 72). Le fondement de l'autorégulation du système est établi par ce jeu de « boucles de rétroaction »

dans le sens où : « dans les systèmes dynamiques non linéaires, plusieurs forces sont en jeu. Certaines poussent vers l'instabilité et le désordre. D'autres, au contraire, mènent à la stabilité et à l'ordre » (Thiétart, 2001,p. 6). C'est ainsi que la crise selon la pensée complexe, offre un espace d'expression des doléances. Elle nous offre « une reconnaissance de l'incertitude » et « un aspect d'éveil » , en empruntant les termes de Morin (2012).

C'est l'organisation qui va se déformer le temps du choc pour revenir à un nouvel état stable en se comportant comme un système adaptatif enrichissant sa complexité interne pour faire face à l'accroissement de complexité de l'environnement. Ce processus comporte une phase d'apprentissage qui permette à l'organisation de se remodeler pendant la phase d'apprentissage, phase pendant laquelle l'organisation va acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences. (Rochet et al., 2008,p. 72)

*« Pour une première fois, ce n'était pas compliqué : il faut juste présenter une demande avec les justificatifs nécessaires pour que ces personnes vulnérables à la maladie puissent mieux se protéger ». **Extrait 51***

La crise est marquée par une évolution des stratégies managériales qui a permis de nouvelles implications spécifiques liées aux moyens de contrôle, des techniques de gestion du personnel, de la gestion de la notion du temps de travail, des relations de travail et de l'interaction avec l'environnement pour réduire l'incertitude et continuer l'exercice de nos fonctions.

Un nouveau paradigme pour replacer l'humain au cœur d'un nouvel équilibre économique et sociétal qui consiste à valoriser la singularité de chaque salarié pour faire de sa différence une force et à créer les conditions pour qu'elle s'exprime librement et équitablement au profit d'une performance collective. (Frimousse et Peretti, 2022,p. 201)

f) *La représentation et la modélisation : un éclairage sur les réalités*

« Le chef de bureau a, doucement, commencé par nous expliquer la complexité de la situation, et a mis du temps pour nous introduire la nécessité de continuer à travailler dans ce contexte de pandémie ». Extrait 52

Selon l'auteure, la crise a permis d'accorder une attention particulière aux comportements des personnes dans le milieu de travail et d'assurer l'articulation des différents accords normatifs pour arriver aux règles de travail. Ces accords permettront d'ajuster progressivement les modes de gestion pour que l'organisation puisse s'adapter et gérer la crise. Pour cela, il faut qu'il ait une coopération et de la bonne volonté. Cette coopération n'est pas juste des règles techniques, mais aussi les règles qui organisent le vivre ensemble, les règles de sociabilité, les règles de l'éthique, etc...Il est judicieux de souligner que la réalité sociale d'une personne n'est jamais la réalité d'un autre, chacun tient sa place et entretient un rapport privilégié avec sa culture déterminée par sa propre pensée à la réalité, explique Gaymard (2021). La praticienne-chercheuse pense qu'il est temps d'admettre que les personnes dans leurs milieux de travail peuvent avoir des idées contradictoires, mais justes. Ils peuvent structurer leurs agirs humains et leurs actions différemment. Une idée expliquée par Pascal qui disait que « le contraire d'une vérité n'est pas une erreur, mais une vérité contraire ». Le lien entre leurs connaissances qui sont sujettes à l'incertitude et à l'erreur, et leurs émotions qui sont instables, peuvent changer les perceptions et les comportements, ceci traduit le principe dialogique expliqué par Morin, (1977).

Les représentations sociales, la culture, le langage, la connaissance et tout autre phénomène dynamique existent seulement en relation à quelque chose d'autre comme figure et fond et on ne peut jamais les saisir dans leur intégralité. Ainsi, les tentatives visant à fournir une définition exhaustive de ces phénomènes sont fondées sur une idée fautive de leur nature. (Gaymard, 2021)

Il s'avère qu'il existe une corrélation entre les actions de l'homme et ses représentations, et on affirme ainsi que « représentations sociales et pratiques sont

indissociablement liées : elles s'engendrent mutuellement ; les représentations guident et déterminent les pratiques et ces dernières agissent en créant ou en transformant des représentations » (Abric, 2005,p. 258). On admet alors que l'adaptation et l'appréhension de « l'environnement social constitue l'une des principales fonctions remplie par les représentations sociales » (Moliner et Gutermann, 2004,p. 2).

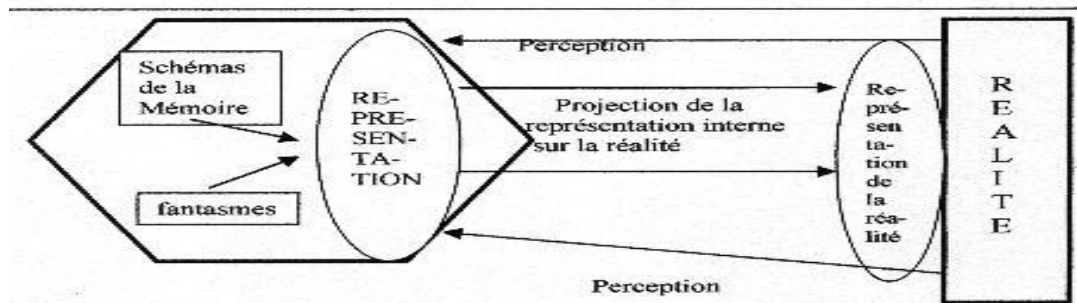


Figure 11. La représentation selon Edgar Morin

Source : (Morin, 1977)

La chercheuse- praticienne suppose que les réalités sur cette pandémie sont abordées de différentes manières : « cette pluralité des conceptions témoigne de la complexité de l'objet santé, de la difficulté de restreindre son appartenance à un espace de savoir, des multiples intérêts sociaux et institutionnels qui l'entourent » (Desgroseilliers et Vonarx, 2014,p. 18). Elle pense que vis-à-vis du risque que présente la Covid-19, chacun développe sa propre vision, étant donné que « cela dépend entièrement de toi, elle sera comme tu la vois, si tu penses que c'est une belle femme, elle sera une belle femme, si dans ton cœur tu nourris des pensées pernicieuses, tu ne verras qu'un monstre » (Xingjian et al., 2012,p. 136). Cette perception rend la réalité intelligible dans la mesure où « toute connaissance procède de la perception que nous avons du monde » (Bréchet et Gigand, 2015,p. 120).

Face à cet environnement imprévisible, incertain et turbulent, l'esprit façonne sa perception pour aboutir à une réalité. Ce qui nous confirme qu' « une réalité complètement indépendante de l'esprit qui la conçoit la voit ou la sent, c'est une impossibilité » (Edmond, 2008). Une réalité issue d'un processus de complexification qui fait interagir plusieurs facteurs: « la réalité est un monde complexe : c'est une multiplicité d'éléments tissés ensemble et qui interagissent les uns sur les autres » (Morin, 2013).

g) L'organisation et la gestion des perceptions

« (...) Chaque membre de l'équipe est choisi pour sa personne et pour sa capacité d'être lui-même pendant cette crise ». Extrait 53

Soulignons que dans l'organisation les acteurs sont multiples et ont des registres d'actions, des valeurs et des cadres de référence différents, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, ils tentent de coordonner leurs activités, d'échanger des informations, de communiquer, explique Thiétart (2001). C'est un système dynamique non linéaire qui existe dans tout ce qui nous entoure : « les organisations humaines sont composées d'acteurs multiples en interaction dont les conséquences attachées à leurs actions sont rarement directes et instantanées » (Thiétart, 2001,p. 6). Dans un système non linéaire, on part d'un postulat « que l'univers soit constitué d'un mélange d'ordre et de désordre [...] l'intégration du désordre dans l'ordre ne résulte pas d'un constat désabusé » (Muller, 2013,p. 97). Les individus interagissent avec une manière dynamique, et le moment de la crise fait ressortir nos contradictions, devine Morin (1976).

C'est dans ce sens « l'événement inattendu est toujours une violence contre un ordre des représentations : « il introduit une rupture des habitudes mentales et provoque d'autres figures de destin » » (Portal, 2009a, p. 25). Ces désordres « invitent d'abord à réfléchir sur la nécessité rationnelle pour en comprendre les contraintes ; à agir intelligemment et efficacement pour redresser ce qui peut l'être ; enfin à célébrer la perfection de l'ordre dans l'harmonie de tous les contraires » (Muller, 2013,p. 97). Ceci laisse dire qu'il est

impossible de rationaliser et d'idéaliser la nature de la réalité en face étant donné que la perception et la représentation diffèrent d'une personne à une autre. De ce fait, et selon la pensée complexe, « nous apparaît le champ réel de la connaissance : c'est celui, non d'un univers en soi, mais d'un univers vu/perçu/conçu par un esprit humain hic et nunc, c'est-à-dire un univers d'où on ne peut exclure l'esprit humain qui le considère » (Morin, 1980,p. 7).

4.2.1.5 La crise : une opportunité pour le changement

a) *Le changement : un résultat de l'improbable*

« Les événements se succèdent, et les textes se renouvellent rapidement ». **Extrait**
54

Ce changement dans les pratiques organisationnelles a commencé modestement et d'une façon inattendue. Il a organisé le désordre afin de trouver « le chemin de l'espérance » (Hessel et Morin, 2011) et une voie pour la continuité et l'avenir. Continuer à rendre service pendant la crise est une forme « d'espérance dans l'improbable » et l'incertain.

« L'arrivée de ce décret a porté dans son contenu un grand soulagement ». **Extrait**
55

Le recours à un nouveau cadre réglementaire a traduit des besoins immédiats dans un contexte incertain aléatoire, et a acquis par la suite une force mobilisatrice dans un contexte imprévu et risqué. L'auteure pense que cette réforme a modifié le quotidien et a amélioré non seulement le rapport entre les personnes dans les milieux de travail, mais aussi, a pu assurer une certaine protection à ces humains qui commencent à se sentir épuisés et anéantis par ce contexte inattendu.

b) *Le changement qui songe la démocratie*

*« Nous étions un mélange de femmes et hommes, mariés et célibataires, avec et sans enfants, habitant loin et à proximité de nos lieux de travail » . **Extrait 56***

Ce changement est la manifestation d'un échange continu d'information. Un changement qui s'opère dans un contexte incertain et dont les résultats sont incertains. Donc il se manifeste comme le résultat de l'improbable, nous enseigne Morin, (2000).

La communication avec les différents acteurs et la délégation des responsabilités aux hommes et aux femmes, personnes intervenants dans ce contexte imprévisible, donne au changement un caractère d'égalité entre les genres. Et par conséquent c'est un changement qui favorise une démocratie, et qui témoigne que cette démocratie est le fruit de l'improbable et de la diversité : « la démocratie suppose et nourrit la diversité des intérêts ainsi que la diversité des idées » (Morin, 2000,p. 64).

c) *Le changement : une nature duale*

*« Presque la même image qui se répète pendant les premiers jours de la crise » .
Extrait 57*

La crise de la Covid-19 est un défi auquel le monde entier a été confronté. Elle a modifié les attitudes et les comportements et a obligé l'organisation à y répondre pour assurer sa continuité. Cette crise est jugée complexe, sa complexité émane de notre perception et de la réalité perçue qu'on lui confère : « La complexité n'est pas une propriété des objets, mais une qualification que nous attribuons à la réalité que nous percevons et que nous interprétons » (Bréchet et Gigand, 2015,p. 121). C'est dans ce sens qu'il a fallu prendre en considération la correspondance entre la perception, la représentation et la pensée que fait la personne face à cette réalité. Cette idée est fondée par Morin (1986) qui « nous rappelle que la pensée retrouve dans la réalité qu'elle perçoit sa propre complexité qui est elle-même le produit d'une faculté humaine issue d'un processus de complexification au sein du monde » (Morin, 1986, cité dans Bréchet et Gigand, 2015,p. 123).

Pour conclure, penser la complexité, c'est aussi développer une culture organisationnelle qui permet de trouver un équilibre entre les objectifs stratégiques, la flexibilité des modes de gestion et les besoins des équipes de travail.

La vraie culture signifie pensée flexible, apte au discernement, à la différenciation, à la hiérarchisation, à la compréhension synthétique, à la sensibilité aux différentes dimensions du fait – humain, à l'ouverture et à la tolérance, à la concentration et à l'esprit critique. Bref, la pensée cultivée est polymorphe, polycentrique, polychrome et polychrome, polyglotte et polysémique. (Martinet, 2015,p. 42)

L'organisation et afin d'assurer la pérennité et la continuité pendant ce contexte ambigu, elle a développé une intelligence collective. Penser la complexité c'est admettre que la gestion de la crise et le pilotage des équipes relèvent des situations complexes. En effet, ce sont les humains qui sont en première ligne et qui agissent dans un environnement risqué et incertain. C'est dans ce sens que pour gérer la crise, il est primordial de compiler les talents, les pensées et les âmes et agir par des actions immédiates pour sauver l'individuel et le collectif. Il ne fait aucun doute que « l'homme est l'avenir de l'homme » (Jacquard, 1999). Avec sa capacité d'anticipation, d'agilité, il devrait être le maître de la situation ; « Répétons-le, l'autonomie du vivant a besoin d'être conçue dans son environnement » (Morin, 2013,p. 41). Pour sauvegarder la richesse humaine, et il est d'essence d'assurer un équilibre existentiel pour cette ressource rare qu'il faut développer par des incitations appropriées et protéger par des mesures adéquates parce que « la crise n'est pas nécessairement évolutive ; elle peut se résorber en un retour au *statu quo*. Mais la crise est potentiellement évolutive. Elle porte en elle à l'état naissant les caractères de l'évolution » (Morin, 1976b,p. 162).

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche est de comprendre les répercussions de la crise sur les personnes et sur l'organisation, à la lumière de la pensée complexe. À cette fin, nous utilisons une méthode qualitative celle de l'autopraxéographie pour témoigner de notre expérience. Au terme de ce travail, nous comprenons que penser la complexité c'est convenir que L'Humain est devant un choix identitaire : admettre le non- sens de la Covid-19, d'une part, et pratiquer une intelligence individuelle et collective d'adaptation pour assurer sa continuité et sa survie. Nous validons, en outre, qu'une crise est un moment complexe d'« incertitude» et d'« indécision » et que ses répercussions sont observables dans tous les systèmes (États, entreprises, travailleurs autonomes, écoles, etc.) et sur tous les acteurs (gestionnaires, personnels, parents, enfants, etc.). En Tunisie, comme partout ailleurs, la Covid-19 avec ses incidences (crise sociale, crise économique, crise sanitaire, crise de travail, etc.) a remis en question le fonctionnement de l'organisation et le mode de gestion des personnes dans leur milieu de travail. L'imprévisibilité du contexte a mis l'organisation publique en Tunisie devant un incertain de nature différente, et plus difficile à gérer. Ce moment imprévisible a montré que les méthodes basées sur l'individualisme, le pouvoir et l'autorité ne peuvent plus être efficaces pour s'adapter, innover et continuer. Cette crise pandémique est complexe et on ne peut pas anticiper ses conséquences aléatoires. Pour assurer la continuité, l'adaptation s'avère judicieuse et le changement dans les stratégies d'actions est plus que nécessaire.

La revue de littérature confirme que le concept de crise est un concept fondamental dans le cycle de l'évolution et du changement. C'est une transformation qui accompagne le cycle de la vie, de la naissance à la mort. La crise n'est pas seulement une menace, mais aussi une opportunité évolutionniste. C'est dans ce sens que dans la culture chinoise, le mot crise « wēi ji » est composé de deux mots contradictoires : « wēi » désigne le danger et « ji » désigne l'opportunité. Nous avons pu montrer que le dilemme est que l'état d'urgence est observable d'office, néanmoins l'opportunité qu'offre ce contexte dépend de la prise de

conscience de la complexité de cette « crisologie ». Ce moment critique s'avère l'occasion favorable pour l'entreprise publique en Tunisie, pour décloisonner les esprits et mobiliser les personnes autour d'objectifs globaux communs. Confrontées à la crise, dos au mur, notre organisation a dû se réinventer en apportant des changements organisationnels drastiques, d'un mode de gestion plutôt autoritaire à un mode de gestion participatif ; implantant (ce qui était du jamais vu jusque-là) les technologies permettant la poursuite du service public à la population. Tout ceci a bien sûr redonné du sens au travail et a également permis l'expression de la solidarité entre les personnes, quelle que soit leur position hiérarchique.

Ainsi, nous avons souligné que la sortie de crise dépend étroitement du capital humain et de son processus de perception, de son degré de compréhension et de sa capacité à mettre en place des procédures d'adaptation pour appréhender cet environnement complexe et incertain. Nous appuyons l'idée que pour survivre il faut s'adapter et revaloriser la place de la personne dans le management organisationnel. De plus, pour affronter les catastrophes causées par l'humain et surmonter l'idée de tout pouvoir contrôler, nous avons besoin de solidarité. Cette « crisologie » nous permet de prendre conscience qu'il est important de retourner aux sources créatrices pour se ressourcer. Une lecture des écrits d'Edgar Morin, éveille la pensée qui tente de reconstituer un idéal profond et universel de solidarité afin de « ré humaniser » et « revitaliser la vie ».

Aujourd'hui, il serait intéressant de réitérer cette recherche dans ce même établissement afin de voir si les comportements et les pratiques mis en œuvre persistent et ont évolué. Nous pourrions, ainsi, savoir si les leçons tirées de la Covid-19 ont influencé le management à long terme ?

Peu de recherches ont examiné les répercussions de la crise de la Covid-19 sur les personnes et les organisations, à la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin, nous apportons ainsi, notre pierre à l'édifice.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelmalek, A. A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité. *Sociétés*, (4), 99-117. <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-4-page-99.htm>
- Abric, J.-C. (2005). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.abric.2003.01>
- Akrimi, Y., yahia, M. B. h., Salah, M. B., Romdhane, H. B., Saffar, C. B. S., Ghorbal, R. H., Jaballah, S., Mbarek, F. et Yacoubi, C. (2021). *Ouvrage Collectif Droit à la santé au temps de la crise COVID 19 quand les inégalités font souffrir et tuent*. Fédération Internationale des Drois Humains. <https://ftdes.net/rapports/sante.fr.pdf>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2022). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero30\(2\)/RQ_30\(2\)_Albert_&_Avenier.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero30(2)/RQ_30(2)_Albert_&_Avenier.pdf)
- Albert, M.-N. et Cadieux, p. (2017). L'autopraxéographie. Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Alby, S. (2021). Une nouvelle année à haut risque. <https://economic-research.bnpparibas.com/pdf/fr-FR/nouvelle-annee-haut-risque-17/01/2021,40697>

Allal, L. (2002). Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire. *L'énigme de la compétence en éducation*, 77-94. <https://www.cairn.info/l-enigme-de-la-competence-en-education--9782804140199-page-75.htm>

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (p. 14-46). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>

Amar, p. (2012). *Psychologie du manager pour mieux réussir au travail*. (Paris Éditions Dunod^e éd.).

Arnauld, A. (1662). La Logique ou l'Art de penser. Charles Savreux, -1669. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k574432/f11.item>

Asselain, J.-C. (2007). Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? *Revue économique*, 58(1), 153-172. <https://doi.org/10.3917/reco.581.0153>

Autier, F. (2006). Vous Avez Dit « Capital Humain » ? . Dans *Gérer et comprendre*, 85(3), 63-72. <https://www.anales.org/gc/2006/gc85/humain.pdf>

Autier, F. et Picq, T. (2002a). *Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?* École de management Lyon. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb38984806x>

Autier, F. et Picq, T. (2002b). Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo: une situation paradoxale? *Revue de gestion des ressources humaines*, (45), 6-19. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02311710/>

Autissier, D., peretti, J. M. et Horts, C. H. B. (2020). *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du Covid-19*. MA Éditions ESKA. <https://books.google.ca/books?id=bUXpDwAAQBAJ>

Avenier, M.-J. (2007, 01/01). Management stratégique et Pensée complexe. Dans *Regards sur la recherche en gestion : contributions grenobloises*. https://www.researchgate.net/publication/50344552_Management_strategique_et_Pensee_complexe

- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?. *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Balhi, S. et Ben Abdelaziz, A. (2021, Jan). Profile of community initiatives during the response to the COVID-19 pandemic in Tunisia. *Tunis Med*, 99(1), 168-178. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8711635/b>
- Banywesize, E. M. (2007). Edgar Morin et le réenchâtement des sociétés humaines. *Sociétés*, 98(4), 23-39. <https://doi.org/10.3917/soc.098.0023>
- Barabel, M. et Meier, O. (2022). *Manageor : Tout le monde à l'ère digitale*. Dunod. <https://www-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/manageor--9782100722464.htm>
- Beaulieu, p. et Kalika, M. (2017). « *Le projet de thèse de DBA* ». [Thèse de doctorat]. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2017.01>
- Ben Hassine, A., Zeribi, O. et Baouab, S. (2012). Un profil tirailé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens. *16(3)*, 50-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1011416ar>
- Bensebaa, F. et Autissier, D. (2011). Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations. *Management et Avenir*, 42(2), 33-53. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0033>
- Bergson, H. (1913). *L'évolution créatrice*. F. Alcan. <https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/L%C3%A9volution-cr%C3%A9atrice.pdf>
- Berland, N. (2018). L'intelligence du travail . *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 131(1), 80-82. <https://doi.org/10.3917/geco1.131.0080>
- Bernier, L. et Cergo. (2012). *La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir ?*. Centre de recherche sur la gouvernance, École nationale d'administration publique. https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=Cahier_de_recherche-201&op=pdf&app=Library
- Bertezene, S. et Vallat, D. (2021, May 2021). Du praticien réflexif au praticien complexe ?. *Revue française de gestion*, 47(297), 81-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00538>

- Bessire, D. et Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications. *Management & Avenir*, 30(10), 30-50. <https://doi.org/10.3917/mav.030.0030>
- Bonomo, S. (2011). Sur la langue d'Edgar Morin . *Hermès, La Revue*, 60(2), 225-231. <https://doi.org/10.3917/herm.060.0225>
- Bordes, M. et Boumrar, J. (2022). Les facteurs humains et organisationnels dans le cadre de la résilience de l'État . *Les Champs de Mars*, (2), 57-66.
- Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative: un autre principe d'action et de communication . *Revue médicale de l'assurance maladie*, 32(2), 117-121. <https://www.alass.org/wp-content/uploads/Etudes-BorgesdaSilva-4.pdf>
- Boughzala, M., El Lahga, A. R., Bouassida, I. et Ferjani, M. (2020). Les inégalités en Tunisie. Dans *Les inégalités en Tunisie* (p. 1-79). Agence française de développement. <https://doi.org/10.3917/afd.bough.2020.01.0001>
- Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie et sciences de l'entreprise*, 185-186(3), 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>
- Boumrar, J. et Bordes, M. (2015). Le rôle du facteur humain en gestion des crises. *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, N.23 <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0023.pdf>
- Bourdieu, p. (1997). *Méditations pascaliennes*. Ed. du Seuil. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb36167508f>
- Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement . *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), 253-276.
- Bréchet, J.-P. et Gigand, G. (2015). La perception au fondement de la connaissance. Les enseignements d'une ingénierie représentationnelle ternaire. *Natures Sciences Sociétés*, 23(2), 120-132. <https://doi.org/10.1051/nss/2015036>
- Brétéché, S. (2016). De « l'inconnu de la connaissance » à l'in-évidence du sens commun . Congrès Mondial pour la pensée complexe (contribution numérique). <https://shs.hal.science/halshs-01798181/>

- Broeckaert, R., Lavis, C. c. et Van der Wal, p. (2018). *Leadership serviteur : humain avec les hommes, ambitieux avec les résultats* . Lannoo Campus.
- Brunet, L., Savoie, A. et Vaivre, A.-M. d. (2016). *Le climat de travail : au coeur de la dynamique organisationnelle*. EMS, Management et Société. <https://www-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/le-climat-de-travail--9782847699302.htm>
- Bryon-Portet, C. (2010). Pour une approche asiatique de la communication de crise, ou comment sortir grandi de l'épreuve. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2011(1), 19-37.
- Candau, J. (2012). *Pourquoi coopérer* . Association Terrain. <https://doi.org/10.4000/terrain.14604>
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, 207(8), 139. <https://www.proquest.com/docview/763599944?accountid=14720>
- Cayol, C. (2020). En Chine, la crise est synonyme d'opportunités. <https://www.comitecolbert.com/app/uploads/2021/02/2021-christine-cayol-article-rapport-annuel-2020.pdf>
- Chaliand, G. et Mousset, S. (2002). Blaise Pascal (1623 ~ 1662) . Dans *L'héritage occidental* (p. 695-698). Odile Jacob. <https://www.cairn.info/l-heritage-occidental--9782738110756-page-695.htm>
- Chazal, G. (2011). Analyses et comptes rendus. Dans *Revue philosophique de la France et de l'étranger* 2011/2 (Tome 136), pages 247 à 298. <https://www.cairn.info/revue-philosophique-2011-2-page-247.htm#plan>
- Chen, X. (2015). *Another Phenomenology of Humanity: A Reading of a Dream of Red Mansions* . Lexington Books. <https://books.google.ca/books?id=6e7CsgEACAAJ>
- Cheng, F. (1977). *L'écriture poétique chinoise : suivi d'une anthologie des poèmes des T'ang* . Éditions du Seuil.
- Chevé, D. et Boëtsch, G. (2020). L'épidémie, désordre nécessaire à la légitimation des pouvoirs. *Recherches et éducations* (HS). <https://journals.openedition.org/rechercheseducations/8901>

- Colin, D. (2016). Mouvement de grandir et quête d'une identité personnelle : le modèle développemental d'Erikson. *Contraste*, 44(2), 75-91. <https://doi.org/10.3917/cont.044.0075>
- Crespy, C. et Simoulin, V. (2016). Le gouvernement à crédit. Tâtonnements des gouvernants, aveuglement des gouvernés ?. *L'Année sociologique*, 66(2), 465. <https://doi.org/10.3917/anso.162.0465>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc.
- Crozier, M. (1961). De la bureaucratie comme système d'organisation . Dans *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie*, 2(1), 18-50. <https://www.jstor.org/stable/23998330>
- Dacunha-Castelle, D. (2011). Les intuitions logiques d'Edgar Morin . *Hermès, La Revue*, 60(2), 33-38. <https://doi.org/10.3917/herm.060.0033>
- Dahmani, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution-Vers un contrat psychologique renouvelé?. Dans *Revue française de gestion*, 41(251), 131-147. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-6-page-131.htm>
- Defert, J.-J. (2012). Appréhender la complexité. Enjeux et raisonances dans le domaine culturel. *International Journal of Canadian Studies / Revue internationale d'études canadiennes*, (45-46), 307-329. <https://doi.org/10.7202/1009908ar>
- Desgroseilliers, V. et Vonarx, N. (2014). « Retrouver la complexité du réel dans les approches théoriques de promotion de la santé : transiter par l'identité du sujet » . *Santé Publique*, 26(1), 17-31. <https://doi.org/10.3917/spub.137.0017>
- Deutsche Gesellschaft für Internationale, Z. (2020). *Perception de la Corruption en Tunisie Octobre 2019 - Etude Quantitative*. (GIZ-Publikation^e éd.). GIZ. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2020060309425933135548>
- Develay, M. (2015). *D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.delay.2015.01>
- Dialogue sociétal sur les stratégies, l. p. e. l. p. d. s. (2019). *Projet de la Politique Nationale de Santé à l'horizon 2030*. <http://www.hiwarsaha.tn/upload/1560851529.pdf>

- Diderot, D. et Alembert, J. L. R. (1754). *Encyclopédie Ou Dictionnaire Raisonné Des Sciences, Des Arts Et Des Métiers*. (vol. 1 ère édition). Briasson. <https://books.google.ca/books?id=n3REAAAACAAJ>
- Dortier, J.-F. (2011). Changer la vie. Rencontre avec Edgar Morin . Dans *Philosophies et pensées de notre temps* (p. 157-164). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2011.01.0157>
- Drevetton, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion . *Comptabilité Contrôle Audit*, 14(2), 125-153. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0125>
- Drucker, p. F. (2011). *Devenez manager! : les meilleurs textes de Peter Drucker* . Pearson Village Mondial.
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation* . Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dubar.2010.01>
- Duluc, A. (2017). *Leaders, inspirez confiance. Guidez vos équipes vers la réussite collective* . Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.duluc.2017.01>
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 7(1, printemps), 39-52. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/02/DOSSIER-%C3%A9pist%C3%A9mologie-de-la-recherche-qualitative-4-num%C3%A9ros.pdf>
- Dumont, G.-F. (2001, 2001-04). What is a “crisis”? Qu'est-ce qu'une " crise" ? *Géostratégiques*, (4), 103-113. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01116660>
- Duplan, Y. J. J. (2016). Quelle logique pour la complexité ?. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11(2), 153-179. <https://www.erudit.org/en/journals/npss/1900-v1-n1-npss02599/1037106ar.pdf>
- Durand, C. et Jarniou, p. (1981). L'entreprise comme système politique. Dans. JSTOR. https://doi.org/https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1982_num_24_4_1908_t1_0496_0000_2 (In: Sociologie du travail, 24^e année n°4, Octobre décembre 1982. Les cadres : places et destins. pp. 496-498;)
- Edmond, M. (2008). Connaissance de la vérité et vérité de la connaissance ». *Gestalt*, 34(1), 11-28. <https://doi.org/10.3917/gest.034.0011>

- ENAP. (2010). *La gestion des risques* » (Vol. 16). L'observatoire de l'administration publique.
https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_2/Telv16n2_risques.pdf
- Er-Rays, Y., Lemqeddem, H. A. et Ezzahiri, M. (2022). La Transformation Numérique au Maroc à l'ère des variantes de Covid-19: quelle approche? . *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Eraly, A. et Hindriks, J. (2007). Le principe de responsabilité dans la gestion publique . *Reflets et perspectives de la vie économique*, 46(1), 193-208.
- Erikson, E. H. (1972). *Adolescence et crise : la quête de l'identité*. Flammarion.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35370345t>
- Fallon, C., Thiry, A. et Brunet, S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19 . *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2453-2454(8), 5-68. <https://doi.org/10.3917/cris.2453.0005>
- Favreau, Y. (2013). Edgar Morin. L'aventure d'une pensée. *Sciences Humaines. Hors-série., n° 18, 2013.* . <https://doi.org/10.4000/lectures.12017>
- Fenouillet, F. (2012). *Les théories de la motivation*. Dunod.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb427512312>
- Fonds Monétaire International. (2021). Communiqué de Presse N° 21/52.
<https://www.imf.org/fr/News/Articles/2021/02/26/pr2152-tunisia-imf-executive-board-concludes-2021-article-iv-consultation-with-tunisia>
- Fortier, I. (2003). *Du scepticisme au cynisme: paradoxes des réformes administratives* . IRPP. <https://irpp.org/wp-content/uploads/2003/08/vol9no6-f.pdf>
- Fortin, R. (2011). *Penser avec Edgar Morin: lire la méthode*. Presses de l'Université Laval.
- Fouré-Joopen, H. et Combaudon, C. (2017). La mesure du capital humain: facteur de survie de la TPE en situation de défaillance. *15ème Congrès de l'Institut International des Coûts & 4ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts Lyon, France, 22 et 23 juin 2017*.
<https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/FOURE-JOOPEN.pdf>
- Freiman, A. J., Montgomery, J. P., Green, J. J., Thomas, D. L., Kleiner, A. M. et Boulton, M. L. (2011). Did H1N1 influenza prevention messages reach the vulnerable

population along the Mississippi Gulf Coast ?. *Journal of Public Health Management and Practice*, 17(1), 52-58.

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2018). Faut-il développer et valoriser l'audace chez les managers ?. *Question(s) de management*, 20(1), 129-155. <https://doi.org/10.3917/qdm.181.0129>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020a). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020b). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2022). Pour des organisations post-Covid inclusives. *Question(s) de management*, 38(1), 187-262. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0187>

Garnier, C. (2015). Les représentations sociales: entre l'individualisme et l'holisme » *Représentations sociales*, 9. https://trajethos.ca/files/6814/5108/4734/GARNIER_TrajEthos41.pdf

Garrot, T., Lotfi, B. et Benchekroun, B. (2010, 2010-05-10). Modélisation des perceptions des acteurs pour réussir la conduite du changement: cas de l'hôpital. Dans. *Modélisation et Simulation MOSIM 2010*, Hammamet, Tunisia. <https://hal.science/hal-00480025v2/document>

Gauzente, C. (2014). *Alerte marketing : comprendre, anticiper, gérer les crises*. <https://www.cairn.info/alerte-marketing--9782804149352.htm>

Gaymard, S. (2021). Ce qu'est une représentation sociale, à quoi elle sert, comment elle naît. Dans *Les fondements des représentations sociales* (p. 51-72). Dunod. <https://www.cairn.info/les-fondements-des-representations-sociales--9782100822195-page-51.htm>

Gharbi, D. (2020, Juillet 2020). *Mesures Gouvernementales et initiatives d'acteurs nationaux et internationaux pour soutenir les PME pendant et après Covid-19 Tunisie*.

- Giddens, A. (1987). *La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Presses universitaires de France. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb366308211>
- Glauser, A. (1975, 1975 Nov 01). Montaigne et le "roseau pensant" de Pascal . *Romanic Review*, 66(4), 263. <https://www.proquest.com/docview/1291009122?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Gobe, E. (2022). La Tunisie en 2020: les luttes politiques au temps du Covid-19. *L'Année du Maghreb*, (26), 301-327.
- Gomez,p.-Y. (2016). *Intelligence du travail* . Desclée de Brouwer. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2018-1-page-80.htm>
- Goodman, N. (1968). *Langages de l'art, une approche de la théorie des symboles*.
- Gras, A. (1979). *Sociologie des ruptures*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.gras.1979.01>
- Guillard, A. et Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept . *Management et Avenir*, 31(1), 160. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160>
- Guterres, A. (2020). Lutter contre la pandémie d'inégalités : un nouveau contrat social pour une nouvelle ère. <https://www.un.org/pt/node/88635>
- Harlow, C. (2005). Le droit et l'administration publique: rivalité et symbiose. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(2), 293-310. <https://doi.org/10.3917/risa.712.0293>
- Hasson, A. (2021). *Écritures buissonnières: 52 thématiques d'ateliers* . Books on Demand. <https://books.google.ca/books?id=xLpTEAAAQBAJ>
- HCDH. (2008). Questions fréquemment posées concernant les droits économiques, sociaux et culturels. (vol. Fiche d'information No 33). Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/FactSheet33fr.pdf>
- Heiderich, D. (2006a). *L'esprit* , *Wei-Ji*. <http://www.communication-sensible.com/articles/article0132.php>

- Heiderich, D. (2006b). *Wei-Ji, l'option stratégique*. Éditions OIC.
<https://books.google.ca/books?id=9719L4i4eq4C>
- Hessel, S. p. et Morin, E. (2011). *Le chemin de l'espérance*. Fayard.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb425417149>
- Ivanov, I. E. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- J.O.R.T. (1960). Loi no.60-30 relative à l'organisation des régimes de sécurité sociale. *Journal Officiel de la République Tunisienne*.
<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/782/Loi%20no.60-30%20relative%20%C3%A0%20l'organisation%20des%20r%C3%A9gimes%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale.pdf>
- Jacquard, A. (1999). *L'homme est l'avenir de l'homme*. Alice Editions.
- Jarniou, p. (1981). *Sociologie du travail*. https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1982_num_24_4_1908_t1_0496_0000_2
- Järvinen-Tassopoulos, J. (2010). Des théories et des pratiques ludiques : l'éthique et la responsabilité en jeu. *Sociétés*, 107(1), 15-27. <https://doi.org/10.3917/soc.107.0015>
- Jodelet, D. (1989). *Les Représentations Sociales*. (1ère édition^e éd.). Presses Universitaire France, 1989. https://imaginariosyrepresentaciones.files.wordpress.com/2014/09/d-jodelet-representations socia_1.pdf
- Jodelet, D. (2003). *Les représentations sociales*. (7e édition^e éd.). Presses universitaires de France. <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=http://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656.htm>
- Jodelet, D. (2007). *Les représentations sociales*. (7e éd., 2e tirage^e éd.). Presses universitaires de France.
- Jrad, E. (2020). *Tunisia facing COVID-19: to exceptional circumstances, exceptional measures ?*. Arab Reform Initiative.
- Juban, J.-Y. (2018, 01/01). L'intelligence du travail: Pierre-Yves Gomez. *Revue française de gestion*, 44, 159-161. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00200>

- Kende, M. (2020, Novembre 2020). Les effets du COVID-19 sur l'écosystème Internet en zone MENA . <https://doi.org/CC BY-NC-SA 4.0>
- Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances . *Reflets et perspectives de la vie économique*, *LIII*(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Kourilsky, F. (2014). *Du Désir au plaisir de changer* . Dunod. <https://www.cairn.info/du-desir-au-plaisir-de-changer--9782100707966.htm>
- Kuhlmann, S., Bouckaert, G., Galli, D., Reiter, R. et Van Hecke, S. (2021). Gestion des opportunités suscitées par la pandémie de COVID-19 : tester la crise dans une perspective globale . *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *87*(3), 519-539. <https://doi.org/10.3917/risa.873.0519>
- Kulich, S. J., Komisarof, A., Smith, L. R. et Cushner, K. (2021, 2021/01/01/). Re-examining intercultural research and relations in the COVID pandemic. *International Journal of Intercultural Relations*, *80*, A1-A6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2020.12.003>
- La Banque Mondiale. (2023). *Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population) – Tunisia* . <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.NAHC?locations=TN>
- Lacan, J. (1964). Problèmes cruciaux pour la psychanalyse . *Le Séminaire livre XII (1964–65)*. https://nosubject.com/images/2/2e/Seminaire_12.pdf
- Lagadec, p. et Guilhou, X. (2002). Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises . *Publications de La MSH-Alpes*, 157-210.
- Landheer-Cieslak, C. (2020). L'Énoncé de politique des trois conseils et la Charte canadienne des droits et libertés: vers une conception intégrative et délibérative de l'éthique en recherche . *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, *22*(1). <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/5377>
- Laroussi, H. (2009). Politiques publiques et “bonne gouvernance” en Tunisie . *Mondes en développement*, *145*(1), 93-108. <https://doi.org/10.3917/med.145.0093>
- Laulusa, L. (2009). Un détour par la Chine pour penser autrement . *L'Expansion Management Review*, *133*(2), 62-67. <https://doi.org/10.3917/emr.133.0062>

- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences* . Ed. d'organisation.
- Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences* . (4e éd. entièrement renouvelée.^e éd.). Éditions d'Organisation.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb38941489s>
- Le Moigne, J.-L. et Defourny, V. (1993). Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité . *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (4).
<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1660>
- Le Moigne, J. L. (1994). *La théorie du système général : théorie de la modélisation* . (4e éd. mise à jour.^e éd.). Presses universitaires de France.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb357193412>
- Lepeu, M. (2017). La marque, ADN de l'entreprise et l'homme, son moteur . *I2D - Information, données & documents*, 54(2), 48-49.
<https://doi.org/10.3917/i2d.172.0048>
- Loneux, C. (1999). Communication institutionnelle : codes de déontologie et usage spécifique de la notion de crise . *Communication et organisation*, (16).
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2261>
- Maldonado, V., Fouchard, A. et Duarte Colardelle, C. (2020). Communication et crise : vers un changement de paradigme . *vol. 1*.
http://crd.ensosp.fr/index.php?lvl=bulletin_display&id=1239
- Malouin, E. (2002). Éthique de la recherche sociale, consentement libre et éclairé confidentialité et vie privée/ Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture- Version provisoire, octobre 2002.
https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/04/orientations_fqrsc_consentement_confidentialite_2002.pdf
- Maltais, D. et Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, 29(3), 82.
<https://doi.org/10.3917/riges.293.0082>
- Marcotte,p., Reda Khomsi, M., Falardeau, I., Roul, R. et Lapointe, D. (2020). Tourisme et Covid-19 : arrêts sur image et réflexions. *Téoros*, 39(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1074896ar>

- Martinet, A.-C. (2015). Stratégie et pensée complexe . *Revue française de gestion*, (8), 41-53. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-31.htm>
- Mauger, G. (1993). A. Strauss, Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme . *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 6(21), 142-146.
- Maugeri, S. (2017). Pierre-Yves Gomez, Intelligence du travail . *La Nouvelle Revue du Travail*, article. <https://journals.openedition.org/nrt/3160>
- Mazade, O. (2011). La crise dans les parcours biographiques: un régime temporel spécifique ? . *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (13).
- Mazouz, B. (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils* . Presses de l'Université du Québec.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *L'oeil et l'esprit* . Gallimard. <https://www.numeriquepremium.com/content/books/9782070271191>
- Mianowski, M., Nail, S. et CARBON,p. (2015). *La Nature citadine En France et au Royaume-Uni* . Presses universitaires de Rennes.
- Ministère de L'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. (2020, Avril 2020). Indicateurs et Conjoncture . <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/TN/indicateurs-et-conjoncture>
- Mintzberg, H. (1998). *Le Management : voyage au centre des organisations* . Ed. d'organisation. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb36982879c>
- Moliner,p. et Gutermann, M. (2004). Dynamique des descriptions et des explications dans une représentation sociale . *Papers on social representations*, 13, 2.1-2.12. https://www.researchgate.net/profile/Pascal-Moliner/publication/255627053_Dynamique_des_descriptions_et_des_explications_dans_une_representation_sociale/links/5693a8c408aeab58a9a29ce2/Dynamique-des-descriptions-et-des-explications-dans-une-representation-sociale.pdf
- Morin, E. (1976a). *L'Homme et la mort* . (Éd. revue et augmentée.° éd.). Éditions du Seuil. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb346958158>

- Morin, E. (1976b). Pour une crisologie . *Communications*, 25(1), 149-163.
https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1976_num_25_1_1388
- Morin, E. (1977). *La méthode* . Éditions du Seuil.
- Morin, E. (1979). *Le paradigme perdu : la nature humaine* . Éditions du Seuil.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb365993823>
- Morin, E. (1980). Au-delà du déterminisme: le dialogue de l'ordre et du désordre . *Le débat*, (6), 104-122. <https://www-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/revue-le-debat-1980-6-page-104.htm?contenu=resume>
- Morin, E. (1982). Science avec conscience . *Fayard, paris*.
https://monoskop.org/images/e/e5/Morin_Edgar_Science_avec_conscience.pdf
- Morin, E. (1986). *La Méthode. Tome 3 : La connaissance de la connaissance* .
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe* . ESF Editeur.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35286289n>
- Morin, E. (2000). « *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* ». Éditions du Seuil.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37201525n>
- Morin, E. (2005). « *Introduction à la pensée complexe* ». Points.
- Morin, E. (2007). Pour une anthropolitique . *Variations*, (9/10), 9-27.
<https://doi.org/10.4000/variations.463>
- Morin, E. (2011). *La voie : pour l'avenir de l'humanité* . Pluriel.
- Morin, E. (2012). Pour une crisologie . *Communications*, 91(2), 135-152.
<https://doi.org/10.3917/commu.091.0135>
- Morin, E. (2013). *Intelligence de la complexité. Épistémologie et pragmatique* . Hermann.
<https://doi.org/10.3917/herm.lemo.2013.01>
- Morin, E. (2014a). *La méthode. 5, L'humanité de l'humanité : l'identité humaine* . Éditions du Seuil.

- Morin, E. (2014b). *Le paradigme perdu. La nature humaine* . Média Diffusion.
https://philippepierre.com/website/wp-content/uploads/2018/12/Morin_-Edgar_-Edgar_-Morin-Le-Paradigme-perdu.-La-nature-humaine.pdf
- Morin, E. (2016a). Edgar Morin . *Ballast*, 4(1), 34-45.
<https://doi.org/10.3917/ball.004.0034>
- Morin, E. (2016b). Penser global . 277(1), 3-3. <https://doi.org/10.3917/sh.277.0003>
- Morin, E. (2017). La réforme de la pensée sociologique . *Sociétés*, 136(2), 101-106.
<https://doi.org/10.3917/soc.136.0101>
- Morin, E. (2018). Communication et complexité . *Hermès, La Revue*, (1), 130-133.
<https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2018-1-page-130.htm>
- Morin, E. (2019). *La fraternité, pourquoi ?* . Éditions Actes Sud.
- Morin, E. (2020a). Nous devons vivre avec l'incertitude . *CNRS Journal*.
<https://lejournel.cnrs.fr/articles/edgar-morin-nous-devons-vivre-avec-lincertitude>
- Morin, E. (2020b). *Un festival d'incertitudes* . Editions Gallimard. *Tracts de crise*, 54.
- Morin, E. et Kern, A.-B. (1993). *Terre-patrie* . Éd. du Seuil.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35577597n>
- Morin, E. et Truong, N. (2021). *Attends-toi à l'inattendu* . Editions de l'Aube.
<https://international.scholarvox.com/book/88921147>
- Morin, E. M. et Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail . *Revue française de gestion*, 83-95. https://www.researchgate.net/profile/Estelle-Morin/publication/277313845_Les_cadres_face_au_sens_du_travail/links/55676b0a08aec2268300fccb/Les-cadres-face-au-sens-du-travail.pdf
- Moscovici, S. (2004). *La psychanalyse, son image et son public* . Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.mosco.2004.01>
- Mousseau, N. (2020). *Pandémie : quand la raison tombe malade* . (2020^e éd.). Boréal.

- Mucchielli, R. (2007). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective* . (10e éd.° éd.). ESF Éditeur.
- Muller, R. (2013). L'intégration du désordre dans l'ordre : les stoïciens ou l'harmonie de tous les contraires. *Sens-Dessous*, 11(1), 89-98. <https://doi.org/10.3917/sdes.011.0089>
- Mzid, N. (2021). Le droit du travail confronté à la crise du Covid-19. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (1), 134-137. <https://doi.org/10.4000/rdctss.709>
- Nadeau, J.-B. (2020). La promesse d'un changement ? . *Gestion*, 45(2), 14-21. <https://doi.org/10.3917/riges.452.0014>
- Németh Bongers, D. E. (2017). *Common sense in organization. Le bon sens dans l'organisation* . (publication n° 2017PA100070) [Thèse de doctorat, Université de Nanterre - Paris X]. <https://theses.hal.science/tel-01717653>
- Nikitin, M. (2006). Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? . *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(3), 87-100. <https://doi.org/10.3917/cca.123.0087>
- Nordberg, C. et Vian, T. (2009). *La corruption dans le secteur de la santé* .
- Nsonsissa, A. (2011). *Pour une « crisologie »*. *Hermès, La Revue*, 60(2), 139-144. <https://doi.org/10.3917/herm.060.0139>
- OCDE. (2014). *Renforcer l'intégrité en Tunisie : L'élaboration de normes pour les agents publics et le renforcement du système de déclaration de patrimoine* . <https://www.oecd.org/mena/governance/Renforcer-Int%C3%A9grit%C3%A9-Tunisie-%C3%89laboration-Normes-Agents-Publics.pdf>
- OCDE. (2020). *Maintenir l'accès à l'internet en temps de crise* . <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/3cd99153-fr>
- OCDE. (2021a). *Évaluation des achats d'urgence liés à la pandémie COVID 19 en Tunisie*. <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/Evaluation-achats-urgence-li%C3%A9s-au-COVID19-en-Tunisie.pdf>

- OCDE. (2021b). *La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures* .
<https://www.oecd.org/fr/numerique/transformation-numerique-covid.pdf>
- Paillé, p. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* . Armand Colin. <https://dokumen.pub/lanalyse-qualitative-en-sciences-humaines-et-sociales-4nbsped-9782200615741-2200615744.html>
- Parrochia, D. (2014). *La forme des crises: Logique de épistémologie* . Champ Vallon. <https://books.google.ca/books?id=maejAwAAQBAJ>
- Pascal, B. (1962). *Pensées : texte établi et annoté par Jacques Chevalier* . Librairie Generale Francaise.
- Pétroff, A.-J. (1995). L'ordre et le désordre: l'interaction langue<=> parole . *Linx. Revue des linguistes de l'université Paris X Nanterre*, (7), 369-385.
- Piaget, J. (1967). *Logique Et Connaissance Scientifique* . (vol. 22). Gallimard. <https://www.worldcat.org/fr/title/logique-et-connaissance-scientifique/oclc/396306467>
- Pierron, J.-P. (2006). L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir . *Sens-Dessous*, 0(1), 51-61. <https://doi.org/10.3917/sdes.000.0051>
- Pignier-Hondareyte, p. (2021). *Pratiques de gestion des ressources humaines et intégration des innovations pédagogiques numériques dans l'enseignement supérieur français*. [Thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour].
- Piron, F. et Arsenault, É. (2021). *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines* . Éditions science et bien commun. <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/>
- Plane, J.-M. (2019). *Management des organisations* . Dunod. <https://go.openathens.net/redirector/umoncton.ca?url=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fmanagement-des-organisations--9782100788781.htm>
- Poirier, N. et Fouré, L. (2004). Entretien avec Edgar Morin . *Le Philosophoire*, 23(2), 8-20. <https://doi.org/10.3917/phoir.023.0008>

- Porous, V. N. (2013). La bureaucratie rationnelle et la crise de la culture . *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 138(2), 203-214. <https://doi.org/10.3917/rphi.132.0203>
- Portal, T. (2009a). Crises et facteur humain . Dans (p. 13-31). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.portal.2009.01.0013>
- Portal, T. (2009b). *Crises et facteur humain. Les nouvelles frontières mentales des crises* . De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.portal.2009.01>
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm ? . *Strategic management journal*, 15(S2). <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10970266/1994/15/S2>
- Provost-Vanhecke, E. I. (2020). *L'humain au coeur d'un système travail réinventé : pour assurer la pérennité du service public* . Territorial éditions.
- Quinche, F. (2019). *Concilier autorité et dialogue, un défi impossible ?* . Dans *De l'autorité* (p. 57-78). 20190528. <https://books.openedition.org/pusl/22420?lang=fr>
- Redissi, H., Abdelkrim Allagui, Ahlem Belhadj, Hédi Ben Mrad, Cyrine Ben Said Saffar, Hatem Chakroun, Hafedh Chekir, Hafidha Chekir, Fatma Ellafi, Mahdi Elleuch, Sahbi Khalfaoui, Ayssen Makni, Asma Noura, Hamadi Redissi et Chafik Sarsar. (2020). *La Tunisie à l'épreuve du Covid-19* . <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/tunesien/16394.pdf>
- Rémy, É. et Robert-Demontrond, p. (2015). *Regards croisés sur la consommation . Tome 2 Des structures au retour de l'acteur*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.remye.2015.01>
- Reynaud, J.-D. (1964). Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. *Revue française de sociologie*, 337-340. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1964_num_5_3_6369
- Rivenc, p. (2008). Edgar Morin, la didactique des langues-cultures, et... l'université . *Synergies Monde*, (4), 225-234.

- Rochet, C., Keramidas, O. et Bout, L. (2008). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques . *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(1), 71-85. <https://doi.org/10.3917/risa.741.0071>
- Roggero, p. (2008). Pour une sociologie d'après « La Méthode » . *Communications*, 82(1), 143-159. <https://doi.org/10.3917/commu.082.0143>
- Roudaut, Y. (2020). *Quand l'improbable surgit: Un autre futur revient dans la partie!* . La mer salée. <https://books.google.ca/books?id=HJoDEAAAQBAJ>
- Samassekou, S. et Aïchata, F. (2022). Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public: Cas des agents de la DRH du ministère de la Santé et des Affaires sociales au Mali . *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 627-641. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/716>
- Sartre, J. P. (1943). L'être et le néant: essai d'ontologie phénoménologique . Gallimard. <https://www.bard.edu/library/arendt/pdfs/Sartre-Neant.pdf>
- Sauvageot, A. (2020). *Jean Baudrillard: La passion de l'objet: « C'est l'objet qui nous pense »* . Presses universitaires du Midi. <https://books.openedition.org/pumi/7833>
- Schmidt, C. (2006). Deux prix Nobel pour la théorie des jeux . *Revue d'économie politique*, 116(2), 133-145. <https://doi.org/10.3917/redp.162.0133>
- Schmitt, C. (2021). Si Edgar Morin m'était conté: désordre, dialogique et complexité. *Projectics/Proyética/Projectique*, 30(3), 71-85. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2021-3-page-71.htm>
- Schmitt, D. (2018). L'énaction, un cadre épistémologique fécond pour la recherche en SIC. *Les Cahiers du numérique*, 14(2), 93-112. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2018-2-page-93.htm>
- Segalen, M. (2017). La question des rites de passage . Dans *Rites et rituels contemporains* (p. 41-70). Armand Colin. <https://www.cairn.info/rites-et-rituels-contemporains--9782200293499-page-41.htm>
- Smilevitch, E. (2016). Penser en accord avec soi-même . *Cahiers philosophiques*, 145(2), 73-95. <https://doi.org/10.3917/caph.145.0073>

- Soussi, M. (2020, JUNE 2020). La crise Covid-19 en Tunisie : Impacts et préoccupations . <https://www.euromesco.net/publication/la-crise-covid-19-en-tunisie-impacts-et-preoccupations/>
- Strauss, A. L. et Falandry, M. (1992). *Miroirs et masques : une introduction à l'interactionnisme* . Métailié. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb354924784>
- Tardif, J., Fortier, G. et Préfontaine, C. m. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement* . Chenelière-éducation.
- Tchotourian, I. (2020). *La gouvernance d'entreprise après la pandémie : leçons pour l'avenir* . Presses de l'Université Laval. http://epe.lac-bac.gc.ca/101/200/300/pul/collection_a_propos/gouvernance/9782763752877.pdf
- Thiétart, R.-A. (2001). Management et complexité: concepts et théories . *AC Martinet et R.-A. Thietart (Eds.)*. <https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1T50GKSJX-219MQC8-3J2N/la%20complexit%C3%A9.pdf>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* . Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Touchet, C., pochon, R., Vandromme, L. et Ibernou, L. (2016). Langage et théorie de l'esprit : étude exploratoire auprès d'individus présentant une trisomie 21 ou un syndrome de Williams . *Carrefours de l'éducation*, 42(2), 171-186. <https://doi.org/10.3917/cdle.042.0171>
- Tung, J.-C. (2012). *How to apprehend the world : approach through chinese writing, approach through western writing. Ecriture chinoise, écriture occidentale : variantes de l'appréhension du monde* . (publication n° 2012BESA1029) [Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01371921>
- Union des Banques Maghrebines. (2020). Banques maghrébines : défis et opportunités face à la COVID-19 . <https://ubmonline.org/wp-content/uploads/2022/02/Rapport-UBM-2020-VF-301121.pdf>
- Valin, A. (2007, 2007-04-02). La consommation des jeux de hasard: un exemple d'application de la complexité à un objet sociologique . *Sociétés*, pages 65-80. <https://hal.science/hal-00484437>

- Vallejo-Gomez, N. (2008). La pensée complexe: Antidote pour les pensées uniques. Entretien avec Edgar Morin. *Synergies Monde*, 4, 249-262. <https://gerflint.fr/Base/Roumanie3/nelson.pdf>
- Varela, F. J., Thompson, E., Rosch, E. et Havelange, V. (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit: sciences cognitives et expérience humaine*. Seuil. <https://books.google.ca/books?id=IKWfmgEACAAJ>
- Varlet, M. et Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ?. *Revue française de gestion*, 263(2), 71-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00122>
- Vernier, J.-M. (1988). Trois ordres de l'image télévisuelle . *Quaderni*, 4(1), 9-18. https://www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_1988_num_4_1_1867
- Vialatte, S. (2020). Éthique et soin. « Penser et panser » les pratiques professionnelles : un défi quotidien du travail en interdisciplinarité . *Dans Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 143(4), 89-101. <https://doi.org/10.3917/jalmalv.143.0089>
- Vincent, J.-D. (2007). *Voyage extraordinaire au centre du cerveau* . Odile Jacob.
- Welby-Gieusse, M., Attias, E., Le Breton, D., piétra, L., Maubrey, C., Bounhoure, J. P., Léophonte, p. et Pouymayou, J. (2015). *Medecine et culture*. http://www.medecineetculture.com/wp-content/uploads/2018/04/medecineculture_n22.pdf
- Xingjian, G., Dutrait, N. et Dutrait, L. (2012). *La Montagne de l'âme* . Editions du Seuil. <https://books.google.ca/books?id=whIUoNh9kGgC>
- Zani, M. (2021). L'Organisation des Nations unies et la lutte contre la pandémie de Covid-19 . *Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux*, (19), 75-85. <https://doi.org/10.4000/crdf.8123>
- Zenoni, A. (2009). L'autorité entre semblant et responsabilité . *La Cause freudienne*, 73(3), 199. <https://doi.org/10.3917/lcdd.073.0199>
- Zghal, R. (1992). Culture sociétale et culture d'entreprise . *Les Cahiers de l'ERG*. <https://ouvrages.crascdz/pdfs/1997-cult-dentr-riadh-zghal.pdf>

